EXPORTATION EN HABITATION

PÉNÉTRATION DU SECTEUR DE L'HABITATION MULTIPLE AUX ÉTATS-UNIS

Association de la construction du Québec

SCHL CMHC

AU COEUR DE L'HABITATION
Canada

104-04626/

SCHL—AU COEUR DE L'HABITATION

La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) est l'organisme fédéral responsable de l'habitation. Elle aide les Canadiens à avoir accés à un vaste choix de logements de qualité, à prix abordable.

Le Programme d'assurance prêt hypothécaire de la SCHL a aidé de nombreux Canadiens à réaliser leur rêve de posséder une maison. La SCHL offre une aide financière pour que les Canadiens les plus démunis puissent se procurer un logement convenable, à prix abordable. Par l'entremise de ses activités de recherche, la SCHL stimule l'innovation dans les domaines suivants : conception des habitations, technologie du bâtiment, urbanisme, options de logement et financement. La SCHL s'associe également avec le secteur de l'habitation et les autres membres d'Équipe Canada afin de vendre les produits et le savoir-faire canadiens sur les marchés étrangers et, ainsi, de créer des emplois ici-même, au pays.

La SCHL offre aux consommateurs et aux membres du secteur de l'habitation une vaste gamme de produits d'information susceptibles de les aider à prendre des décisions éclairées concernant leurs achats ou leurs affaires. Avec la plus vaste gamme d'information sur l'habitation et les logements au Canada, la SCHL est le plus importan t diffuseur d'information sur l'habitation au pays.

Par ses activités, la SCHL contribue à l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens, dans toutes les collectivités du pays. Elle les aide à vivre dans des maisons sûres à tout point de vue. Elle est vraiment « au cœur de l'habitation ».

Les Canadiens peuvent se procurer l'information diffusée par la SCHL dans différents points de vente et dans ses bureaux régionaux.

Préparé pour SCHL par:
Claire Piché et Samir Abboud COPRIM

Vous pouvez aussi communiquer avec nous
par téléphone :
1 800 668-2642
(à l'extérieur du Canada : (613) 748-2003)

ou par télécopieur : 1 800 245-9274
(à l'extérieur du Canada : (613) 748-2016)

Pour nous joindre en direct, visitez notre page d'accueil à l'adresse suivante :
www.cmhc-schl.gc.ca

La Société canadienne d'hypothèques et de logement souscrit à la politique du gouvernement fédéral sur l'accès des personnes handicapées à l'information. Si vous désirez obtenir la présente publication sur des supports de substitution, composez le 1 800 668-2642.

Cette recherche a été financée (en partie) par la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). La qualité rédactionnelle de ce rapport, son contenu et les opinions qui y sont émises sont de l'auteur (des auteurs). La SCHL ne saurait en assumer la responsabilité et se dégage de toute obligation relativement aux conséquences résultant de l'utilisation que le lecteur pourrait faire des renseignements, des matériaux ou des techniques qui y sont décrits.

Ce rapport a été préparé par Claire Piché et Samir Abboud de la firme COPRIM pour la Société canadienne d'hypothèques et de logements (SCHL). Les points de vue et les recommandations exprimés dans ce rapport sont ceux des auteurs et ne représentent aucunement l'avis officiel de la SCHL.

COPRIM
1 Place Ville-Marie
Suite 1430
Montréal, Québec H3G 2B2
tél: (514) 875-0080
fax: (514) 397-0345

Société canadienne d'hypothèques et de logement
Bureau régional du Québec
Place du Canada, 11ième étage, Suite 1100
Montréal, Québec H3B 2N2
tél: (514) 283-4464
fax: (514) 283-2983

Sommaire

Le présent document constitue essentiellement un outil de référence pour des entrepreneurs généraux et spécialisés de l'industrie contractuelle de construction d'immeubles qui envisagent l'exportation de leurs services aux États-Unis. Cette étude avait pour objectif d'identifier les dix régions métropolitaines américaines qui offrent le plus de potentiel dans le secteur résidentiel en hauteur et les dix régions métropolitaines de l'Est des États-Unis qui offrent le plus de potentiel dans le secteur immobilier non résidentiel. Elle avait aussi pour objectif d'indiquer les méthodes utilisées par les exportateurs actuels pour contourner les barrières à l'entrée.

Le secteur résidentiel multiple est prometteur dans l'Est américain chez les ménages de 45-64 ans. La population de la Floride croît continuellement à un rythme de 1,5% par année. Washington et la banlieue de New York connaissent aussi une bonne immigration de ménages sans enfant. New York et Miami acceptent mieux la densité que Boston, Charlotte, Columbus. Dans l'Ouest américain, la construction de logements multiples est très importante à Seattle. Austin aussi connaît une immigration phénoménale de ménages sans enfant. Portland accueille surtout de jeunes familles.

Il y a sur-offre de nouveaux espaces à bureaux dans certains marchés. Cependant, la croissance du secteur des services et l'obsolescence des bâtiments existants nourrissent la demande. Dans l'Est, les villes de calibre international, comme New York, Washington et Miami, n'atteignent pas un niveau de développement suffisant pour combler tous les besoins. Ailleurs, la demande est générée par l'impartition et les services internet. À ce titre, Boston, le nord de la Virginie à Washington et le centre du New Jersey à New York connaissent un bon essor, mais sont contraintes par de fortes réglementations. La qualité de vie et un environnement favorable aux affaires sont des facteurs de localisation importants. À cet égard, Charlotte et Colombus sont des villes capables de capitaliser sur les nouvelles technologies. Toutefois, Orlando, une économie plus diversifiée, connaît la croissance d'emplois la plus forte en Amérique.

Les exportateurs actuels veulent intensifier leurs activités aux États-Unis. L'étroitesse du marché local les pousse à une croissance mieux planifiée. Pour la majorité d'entre eux, l'accessibilité physique et la taille de la région étaient des critères importants de localisation. Les exportateurs choisissent aussi leur région en fonction de leur personnalité, culture, et confort personnel dans cette région. Une attitude très adaptée au marché local est requise.

L'examen des barrières à l'entrée et à la croissance sur le marché américain a démontré que la pénétration du marché est certes très difficile. Les constructeurs américains sont bien organisés et solidaires entre eux. Les barrières sont surmontables si on s'assure d'établir des partenariats, de perdurer dans l'engagement et d'allouer les meilleures ressources humaines pour la conquête du marché. Quatre qualités sont essentielles pour réussir: l'opportunisme, le partage, la stratégie et la persévérance.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Introduction

Le présent document se veut un outil de référence pour des entrepreneurs de construction, aussi bien généraux et spécialisés, qui envisagent d'étendre leurs opérations aux États-Unis. Cette étude avait pour objectif d'identifier les dix régions métropolitaines américaines qui offrent le plus de potentiel dans le secteur résidentiel en hauteur ainsi que les dix régions métropolitaines de l'Est des États-Unis qui offrent le plus de potentiel dans le secteur immobilier non résidentiel. Elle avait aussi pour objectif d'identifier les barrières à l'entrée ainsi que les méthodes utilisées par des entrepreneurs qui sont actuellement sur le marché américain pour les contourner et ainsi pénétrer ce marché.

La première partie de l'étude explique essentiellement la méthodologie utilisée pour réaliser cette étude. Le chapitre 2 débute avec une brève présentation de la conjoncture économique américaine et de son influence sur le secteur immobilier. Par la suite, on examine chacun des secteurs (résidentiel, bureaux, centres commerciaux et hôtels) en présentant, pour fins de référence, une série de statistiques sur les régions métropolitaines importantes. Il ressort que le marché américain représente un potentiel extraordinaire pour l'exportation de services de construction, tant à cause de sa croissance future que de sa taille, en plus d'être à notre porte.

Conjoncture et potentiel à long terme

À court terme, une croissance annuelle de l'ordre de 3,9%, telle qu'enregistrée depuis 1996 n'est plus soutenable sans hausses des salaires, des taux d'intérêt et des prix. En 2001, on s'attend donc à une croissance de l'ordre de 2,5%. Le mois de mai 2000 a amené le sixième relèvement de taux d'intérêt par la Réserve fédérale depuis juin 1999 et les taux hypothécaires se situent à 5,5% au-dessus du taux d'inflation. Deux menaces se pointent à l'horizon. D'une part, le taux d'épargne atteint son plus bas niveau et les consommateurs américains sont très exposés à la performance du marché boursier. D'autre part, le déficit commercial atteint en 1999 un niveau record de 338,9 milliards de dollars. Les investisseurs étrangers détiennent 40% de l'ensemble des obligations américaines et pourraient être tentés d'en liquider une partie s'ils estiment que les taux d'intérêt augmenteront et que le dollar américain se dépréciera, ce qui peut amplifier la chute des marchés.

À long terme toutefois, il est prévu que le nombre de ménages augmentera de 1,2 millions par année pour les prochains dix ans et que la population atteindra 300 millions en 2010. De plus, on s'attend à un boom de productivité dans le secteur tertiaire, au fur et à mesure de l'augmentation du nombre d'Américains branchés. En corollaire, on s'attend à un boom dans les régions technologiques comme Boston, le nord de la Virginie et le triangle de recherche dans l'Est américain et comme Austin, Seattle et Portland dans l'Ouest américain.

Le tableau 1 indique la construction relative au Canada et aux États-Unis pour 1999. Nous retrouvons aux États-Unis un marché de six à vingt fois plus important qu'ici. Dans le secteur tertiaire en forte croissance, la construction d'espaces à bureaux a été, en 1999, seize fois plus importante qu'au Canada.

Tableau 1- Construction d'immeubles aux États-Unis et au Canada en 1999

	États-Unis	*Canada*	*Multiplicateur*
Résidentiel			
Multiple	342 000 unités [2]	57 778 unités [4]	5,9
Non résidentiel			
Bureaux	139,9 Millions pc [1]	8,8 Millions pc [5]	15,9
Commerces	279,0 Millions pc [6]	nd	
Industries	162,9 Millions pc [1]	24,0 Millions pc [5]	6,8
Hôtels	148 200 chambres [3]	6455 chambres [3]	22,9

Sources: 1-SIOR, 2-Bureau of the Census, 3-Smith Travel Research, 4-SCHL, 5-Royal Lepage, 6-McGraw Hill

En l'an 2000, les marchés immobiliers américains atteignent généralement l'équilibre et les loyers augmentent dans tous les secteurs. Puisque les cycles économiques se suivent dans les marchés nord-américains, l'entrepreneur ne doit donc pas envisager un investissement aux États-Unis comme une diversification de ses opérations mais plutôt comme une expansion de celles-ci. Toutefois, les cycles peuvent diverger en sévérité selon le type d'immeubles et selon la région. En effet, les marchés immobiliers sont affectés non seulement par la santé de l'économie mais aussi par les mouvements migratoires et le degré de synchronisme de l'offre à la demande. Il est prévu que d'ici 2010 plus du quart de la population américaine résidera en Floride, au Texas et en Californie.

Les constructeurs-exportateurs que nous avons interviewés veulent intensifier leurs activités aux États-Unis. C'est l'étroitesse du marché local et le désir d'une croissance mieux planifiée qui les poussent à s'intéresser davantage au marché des États-Unis. La plupart préféreraient y croître par des projets axés sur un créneau. Pour la majorité d'entre eux, l'accessibilité physique et la taille de la région étaient des critères importants de choix d'implantation. De plus, plusieurs nous ont mentionné que la quantité de vols directs à partir de leur région d'origine a été un critère de sélection important à cause de nombreux déplacements qu'exige une implantation en sol américain.

Comment lire les données quantitatives?

L'entrepreneur aura tout avantage à utiliser les tableaux pour choisir sa région et aussi la comparer avec d'autres régions.

Mais il importe ici d'apporter plusieurs précisions quant aux critères utilisées pour différencier les régions. D'abord, notons que le risque relié à la demande du marché est plus important dans les petites régions et aussi dans les régions très spécialisées ou dépendantes d'un seul secteur d'activité, comme les régions touristiques. Cette volatilité est d'autant plus importante que les terrains disponibles y sont abondants. Par contre, le risque associé à l'offre du marché est plus important dans les très grandes régions où les contraintes de production sont nombreuses. En effet, les délais de construction s'allongent là où les terrains et la main d'œuvre sont rares et là aussi où la réglementation est lourde. De plus, nous avons délaissé les régions de moins d'un million d'habitants.

Les quatre critères utilisés pour différencier les grandes régions furent les suivants:

- Profondeur du marché: la quantité de construction devait être suffisamment importante pour réduire les risques d'absorption d'un seul projet.
- Intensité de l'activité: plus le ratio construction per capita était élevé, plus le marché était considéré actif.
- Équilibre demande/offre dans chacun des marchés: on concluait à de gros risques d'absorption si le pourcentage de croissance de l'offre excédait celui de la demande alors que le taux d'inoccupation était élevé.
- Probabilité d'appréciation du marché dans les cinq prochaines années: il y avait place à construction, surtout dans les marchés qui affichaient une demande future excédentaire.

Le secteur résidentiel

Cette partie de l'étude fait ressortir que la construction résidentielle présente une très bonne opportunité de croissance. Bien sûr, la maison unifamiliale règne en roi et maître sur ce marché. Cependant, le secteur résidentiel multiple est mieux accepté dans l'Est américain que dans l'Ouest. De plus, aussi paradoxal que cela puisse paraître, la plus forte demande de logements locatifs viendra des ménages de 45-64 ans: on prévoit chez eux une croissance annuelle de 6,6% pour les prochains dix ans, alors que chez les ménages locataires de 65 ans et plus on prévoit 2,3%. Notons que les logements pour personnes âgées semblent trop abondants dans le Sud-est. Pour répondre à la demande des 45-64 ans, il faut des logements avec finition, design, aménités, sécurité, services et espace. La hausse récente des taux d'intérêt favorise le logement locatif, surtout dans les régions où le coût de propriété, calculé en incluant les taxes municipales et les déductions d'intérêts hypothécaires pour fins d'impôts, est abordable comparé au revenu médian.

Les indicateurs de performance du *secteur résidentiel multiple* dans les régions à fort potentiel sont montrés sur le tableau 2. Dans l'Est américain, la population de la Floride croît continuellement à un rythme de 1,5% par année et cette immigration contribue à l'augmentation du bassin de main d'œuvre. Washington et la banlieue de New York connaissent aussi une bonne immigration de ménages sans enfant. Notons que la densité n'est pas bien acceptée à Chicago, Boston, Charlotte et Columbus. Toutefois, l'étude des coûts comparatifs de logements en propriété et en location permet de présager qu'il serait rentable de construire du locatif à Chicago, New Jersey centre et Boston. De plus, seuls New York et Boston connaissent des taux d'inoccupation comparables à ceux des villes canadiennes. Alors que Boston perd ses familles avec enfants, Charlotte les accueille.

Selon une perspective de long terme, tant à Washington qu'à Boston, il y a un problème de pénurie de main d'œuvre, malgré leur très haut taux de bacheliers. Notons ici qu'en général, la côte Est semble plus accueillante pour les femmes que la côte Ouest. Cette constatation est importante dans le contexte d'une pénurie de main d'œuvre qualifiée et de croissance de la participation des femmes sur le marché du travail.

Dans l'Ouest américain, Seattle comprend une forte proportion de bacheliers et la construction de logements multiples y est très importante. Austin aussi connaît une immigration phénoménale de ménages sans enfant. Portland accueille surtout de jeunes familles. San Jose et Austin acceptent mieux la densité que Portland et Denver. De plus, l'étude des coûts comparatifs de logements en propriété et en location permet de présager qu'il serait rentable de construire du locatif à San Jose, Austin et Seattle. Notons que dans l'Ouest, on retrouve un plus grand nombre de villes avec un déficit de l'offre sur la demande que dans l'Est. Le marché de l'emploi est diversifié à San Jose et Fort Worth.

Tableau 2- Indicateurs de performance dans les régions à potentiel résidentiel multiple- 1999

Régions choisies dans les Agglomérations de	**Indice de densité**	**Nbre de multiples construits**	**Taux d'inoccupation**	**Nombre de ménages (en 000)**
Balise de performance	*Plus de 3*	*Plus de 2800*	*Moins de 8,5%*	
Plus de 3,7M				
Washington	4,86	8292	6,60%	127,40
Chicago	2,83	6998	6,50%	56,93
New York	18,84	6385	4,70%	nd
Miami	10,32	5109	8,50%	16,10
Fort Worth-Arlington	5,07	3580	6,10%	37,67
San Jose	10,15	3493	2,10%	31,72
Boston	3,03	1346	3,10%	49,11
De 2M à 3,7M				
Seattle-Tacoma-Bremerton	5,06	9442	3,90%	125,31
Denver-Boulder-Greeley	3,73	7503	5,60%	74,59
Portland-Salem	3,94	5751	7,40%	58,20
San Diego	4,17	3521	4,20%	87,57
Minneapolis-St. Paul	2,33	2848	4,20%	58,59
Moins de 2M				
Austin-San Marcos	6,86	5911	8,20%	43,87
Charlotte-Gastonia-Rock Hill	3,02	4956	7,90%	18,59
Columbus	3,08	3506	7,40%	35,70
Montréal		3457	3,00%	
Toronto		5489	0,90%	
Vancouver		6367	2,70%	

Le secteur des immeubles à bureaux

Les indicateurs de performance du *secteur des immeubles à bureaux* dans les régions potentielles sont montrés sur le tableau 3. Les grandes tendances indiquent la poursuite sans répit de la croissance du

secteur des services et des besoins d'immeubles à bureaux et les déménagements d'entreprises pour se rapprocher des bassins de main d'œuvre qualifiée. La qualité de vie et un environnement favorable aux affaires deviennent de plus en plus des facteurs importants pour attirer la main d'œuvre compétente et les entreprises performantes. Le développement non résidentiel est donc directement relié au développement résidentiel. L'obsolescence des bâtiments existants s'accélère à cause des besoins d'infrastructure technologique, sans compter que les consolidations dans tous les secteurs se poursuivent. Mais, il y a rareté de bons terrains et de bons sites et augmentation des coûts de construction.

On a noté une sur-offre de nouveaux espaces dans certains marchés. La croissance actuelle des loyers demeure toutefois soutenue et bien encore supérieure au taux d'inflation. Notons ici que le risque de ce secteur est associé à une sur-production qui n'est pas synchronisée avec la demande. Les raisons principales de cette discordance sont le long décalage de l'offre par rapport à la demande, la longue période d'ajustement des loyers et l'incertitude quant à l'ampleur de la demande. La demande est très influencée par la base économique et la personnalité des villes.

Ainsi, New York et Washington sont des villes de calibre international. La vitalité de New York est issue de l'immigration internationale. Miami aussi est très dépendante de la santé économique de l'Amérique latine. Aucune n'a un niveau de développement en cours suffisant pour combler vraiment les besoins. Ailleurs, la demande actuelle est générée par des niches d'industries émergeant de l'impartition et des services internet.

Trois grandes villes de l'Est américain ont intégré le virage technologique. L'expansion phénoménale de l'industrie de la biotechnologie et l'euphorie de la haute technologie frappent Boston et son secteur immobilier de plein fouet, tant au centre-ville qu'en banlieue. Le nord de la Virginie à Washington connaît également un essor spectaculaire, à cause de la facilité d'y faire des affaires. De même, le centre du New Jersey à New York accueille les impartitaires spécialisés dans les services aux entreprises. Cette région est aussi reconnue pour son secteur pharmaceutique. Cependant le marché est contraint par de fortes réglementations de zonage.

Tableau 3- Indicateurs de performance dans les régions à potentiel d'immeubles à bureaux- 1999

	Construction (En milliers de pc)	**Construction/ Inventaire**	**Taux Inoccupation**	**Absorption/ (inocc+constr)**	*Emplois de* **bureaux (en 000)**
Balise de performance	*Plus de 500*	*Plus de 2,5%*	*Moins de 9,6%*	*Plus de 0,15*	
Boston	12 589	11,01%	7,10%	0,17	92
Wash: North Virginia	10 165	8,71%	3,30%	0,48	nd
Charlotte	4 400	15,87%	8,80%	0,27	40
Washington, D.C.	4 346	4,89%	4,40%	0,25	117
Chicago	4 234	2,85%	11,60%	-0,09	164
New York-Manhattan	3 293	0,97%	7,10%	0,15	nd
Wash: Sub Maryland	2 845	4,31%	7,30%	0,15	nd
Orlando	2 421	11,31%	10,70%	0,41	80
Columbus, Ohio	2 090	6,67%	4,50%	0,21	37
NY-NJ-Central	1 595	2,39%	10,70%	0,45	47
Baltimore	1 445	3,66%	9,80%	0,48	43
Miami	1 429	4,67%	10,30%	0,26	41
Tampa	1 275	5,53%	8,10%	0,34	85
Fort Lauderdale	777	2,48%	6,70%	0,38	52
Montréal	755	1,35%	14,40%	0,20	
Toronto	2503	2,23%	11,00%	0,08	
Vancouver	736	1,95%	7,55%	0,46	

Charlotte fait partie du groupe des nouvelles villes émergentes. Ces villes sont généralement petites et capables de capitaliser sur les nouvelles technologies. Nous regroupons également sous cette rubrique Colombus. Par exemple, Charlotte est devenue le deuxième plus gros centre financier de la nation avec

des actifs de 488 milliards$, principalement à cause de NationsBank et First Union. Elle attire de nombreux centres d'appel et de traitement qui sont en croissance. Si la ville émergente veut croître, l'accès à une main d'œuvre qualifiée ne devra jamais devenir contraignant. C'est pourquoi l'économie de la Floride plus diversifiée que celles de la Géorgie et des deux Caroline présente moins de risque. Orlando par exemple connaît la croissance d'emplois la plus forte en Amérique. Depuis 1997, le nombre d'entreprises de haute technologie y a augmenté de 44%.

Le secteur des hôtels

Les indicateurs de performance du *secteur des hôtels* dans les régions potentielles sont montrés sur le tableau 4. Le revenu par chambre poursuit son ascension depuis 1990 mais la croissance diminue d'année en année depuis 1997. Notons qu'habituellement un tel cycle haussier est suivi d'un cycle de diminution pour une longue période. De plus, la performance est très sensible à toute variation de la demande: une chambre d'hôtel est un bien périssable et le risque d'inoccupation est grand. Chez les offreurs, plusieurs se regroupent sous des bannières, d'autres font des rénovations majeures et développent de nouveaux concepts (hôtels suites et hôtels boutiques) et quantité d'hôtels dans le segment haut de gamme sont sur les tables à dessin. Chez les demandeurs, on prévoit que la clientèle d'agrément, issue des baby-boomers qui recherchent des séjours urbains et culturels, connaîtra une croissance plus forte que la clientèle d'affaires, constituée de plus en plus de femmes. On notera encore une fois que la Floride accapare beaucoup de ce marché.

Tableau 4- Indicateurs de performance dans les régions à potentiel d'hôtels- 1999

	Inventaire 1998	Construction 1998	Croissance du Revenu par chambre 1999-98
Orlando	95100	6881	-1,39%
Chicago	73400	4155	2,88%
Atlanta	77100	4089	2,62%
Washington	71800	3223	6,33%
Fort Lauderdale	25300	3029	nd
Miami	41500	2275	6,17%
Boston	36800	2116	1,32%
Tampa	36900	2056	5,93%
New York	68300	1666	3,14%
Philadelphia	31500	1153	1,49%
Detroit	33500	495	8,63%
Montréal	24308	150	7,88%
Toronto	32250	322	9,60%
Vancouver	18623	1612	2,71%

Les autres secteurs

Le secteur *industriel* est sous-performant et ce sont les plus gros marchés comme Chicago et Atlanta qui sont les plus actifs. Mentionnons que la perte récente de valeur du dollar américain sur les marchés internationaux pourrait avoir un impact positif sur la compétitivité des leurs biens sur les marchés étrangers et sur le secteur industriel.

Les gagnants dans le secteur des *commerces* sont situés dans l'Ouest américain. Ce secteur est marqué par la consolidation où Walmart par exemple déloge les chaînes locales. Il est aussi marqué par le commerce en ligne qui atteignait 10 milliards$ en 1998 et atteindrait 100 milliards$ d'ici 2003. Aucune formule de renouvellement des centres régionaux ne réussit parfaitement.

Outils pour pénétrer les marchés

Le chapitre 3 donne les particularités pour pénétrer et croître sur les marchés américains. Nous passons d'abord en revue les barrières explicites à l'entrée, réglementaires, pénuries de matériaux et de main d'œuvre et particularités du financement. Puis, de façon très spécifique, nous faisons une revue du financement immobilier aux États-Unis. Les marchés du financement immobilier aux États-Unis sont abondants en capitaux, beaucoup plus liquides qu'ici et hautement concurrentiels. L'obtention du crédit n'est pas un obstacle majeur, dans la mesure où on aborde les prêteurs avec un dossier crédible et bien articulé. Nous proposons une présentation-type reconnue par tous les acteurs en financement qui démontre la maîtrise qu'a le développeur de son produit et qui résume bien l'ensemble de l'information de façon crédible.

À la fin du chapitre 3, on retrouve des fiches synthèses pour chacune des régions retenues dans le chapitre 2, régions qui à notre avis présentent le plus d'opportunités de développement et le moins de risques d'échecs. Toutefois, l'entreprise doit choisir une région et déployer une stratégie d'investissement en fonction de sa personnalité et de sa culture. Les questions qu'ont doit alors se poser sont: Quel type de risque est-on disposé à accepter? À quels rendements s'attend-on ?

Par exemple, New York est une ville très rentable: l'augmentation des loyers et les faibles taux d'inoccupation y prévalent. Mais les entrepreneurs-exportateurs la délaissent parce que les terrains s'y font rares, les réglementations sont nombreuses et les syndicats y sont très puissants. De même, plusieurs exportateurs ont mentionné que Miami est un marché très fort mais très indiscipliné. C'est la porte d'entrée pour l'Amérique du Sud, mais on y retrouve beaucoup de trafiquants, de revendeurs et d'immigrants illégaux. Bien que la main d'œuvre locale soit peu syndiquée et donc peu coûteuse, elle est moins productive qu'ici. Mentionnons que les infrastructures de transport, d'égouts, d'aéroports vieillissent et sont insuffisantes dans beaucoup de villes. En conclusion, l'entrepreneur devra se sentir confortable avec la région choisie car il sera là pour de nombreuses années.

La fiche régionale, basée sur une revue de presse spécialisée, souligne plusieurs aspects qualitatifs dans la croissance de la ville. Nous parlons de l'infrastructure physique et d'affaires de la région. Nous y indiquons, par exemple, les alliances et revendications de certains groupes de pression, l'attitude du gouvernement local, les modifications à présager dans la base économique, les nouveautés de certains quartiers, l'état de l'infrastructure de transport, d'égouts, d'aéroports.

Récits d'expériences

Dans le chapitre 4, nous révélons les méthodes utilisées par les exportateurs actuels pour contourner les barrières à l'entrée et à la croissance dans ce marché. En effet, les exportations de services de construction ne prennent pas toute la place qui leur revient aux États-Unis. D'une part, le commerce des services ne représente que 12% du commerce total, en deçà de la moyenne mondiale de 19%. D'autre part, on estime que les revenus des entrepreneurs canadiens provenant de projets internationaux de construction sont inférieurs à 1%. Et sur ce, moins de 50% proviennent des États-Unis.

Pourquoi donc cette sous-représentation des exportations canadiennes de services de construction aux États-Unis? Un élément seulement de la réponse tient au fait que les opérations des sociétés américaines affiliées à des entreprises canadiennes ne sont saisies qu'en partie dans la balance des paiements. L'autre partie de la réponse nous a été fournie lors des entrevues semi-dirigées que nous avons menées auprès des exportateurs canadiens actuels. Ces entrevues ont permis de mieux cerner la problématique des barrières à l'entrée et à la croissance sur ces marchés. En effet, les barrières explicites indiquées dans le chapitre 3 ne sont pas celles qui refoulent l'entrée ou la croissance. On les contourne assez bien. Ce sont plutôt les barrières tacites qui restreignent l'exportation. Nous relatons ici un sommaire des propos sur ces deux groupes d'obstacles.

Au chapitre du financement, le petit constructeur a trouvé son premier projet coûteux en équité. Une fois le premier projet complété et dès qu'on a un bilan américain, les banques américaines sont réceptives à financer le deuxième projet. À cet égard, il vaut mieux contacter une banque à proximité de son projet car alors elle connaît le micro marché et est en mesure de comprendre et d'évaluer le projet. Il est

nécessaire d'avoir une adresse permanente et un permis de travail, ce qui démontre qu'on est là pour rester.

Au chapitre de la main d'œuvre, on s'attend à une pénurie nationale de 250 000 travailleurs de la construction d'ici la fin de l'an 2000. Et, on s'attend à ce que cette pénurie dure encore pour une période de cinq à dix ans. Le problème d'accès à la main d'œuvre fut moins aigu que ce que nous aurions crû. Lorsque besoin s'en fait sentir, les gros exportateurs utilisent des sous-traitants canadiens en les catégorisant et les qualifiant d'équipes spécialisées. Mentionnons que le taux de roulement de la main d'œuvre américaine interne à l'entreprise est plus élevé qu'au Canada.

La gestion financière à distance constitue une contrainte. La relation bancaire nord-sud est déficiente. En effet, il n'y a aucun entente entre les banques canadiennes et américaines. De plus, il faut ouvrir un compte dans chacune des villes parce que le système bancaire américain est morcelé et les lois diffèrent selon les états. Le paiement électronique des comptes y est donc beaucoup moins avancé qu'ici.

On note des pénuries de ciment et d'acier structurel. On construit actuellement de nouvelles usines pour fabriquer du gypse et des briques qui sont également en pénurie. Mais les exportateurs indiquent qu'ils n'ont malgré tout pas grand problème d'approvisionnement et que l'augmentation de coûts qui en résulte est récupérée dans les prix.

Bien que les codes de construction varient d'une ville à l'autre, il est facile de les trouver, de les comprendre, de s'y conformer. De plus, il y a un fort mouvement vers l'uniformisation des codes.

Les barrières formelles sont donc surmontables sans grande difficulté. Ce sont plutôt les barrières informelles et tacites qui sont les plus insidieuses. Nous les regroupons sous trois égards : la nécessité d'établir des partenariats, l'endurance de l'engagement, l'importance de la qualité des ressources dévolues à la conquête du marché.

La meilleure voie pour pénétrer le marché américain est de s'associer avec des partenaires locaux. D'une part, l'utilisation des intermédiaires ou agents financiers facilite l'obtention du crédit. Les intermédiaires sont des courtiers en financement ayant un vaste réseau de relations dans le milieu institutionnel. Les agents financiers agissent pour le compte d'un groupe de prêteurs et servent les intérêts à la fois du demandeur et du créancier. Souvent les entreprises canadiennes n'obtiennent pas les conseils de ces personnes compétentes. Les commissions requises variant entre de 1% à 2% selon le type de dossier sont largement récupérées par l'emprunteur en terme d'efficacité et de productivité. En nouant ainsi des liens avec ces fournisseurs, l'entrepreneur multiplie aussi ses chances de trouver de bons sous-traitants.

D'autre part, le modèle de travail adopté sur le marché domestique ne se transpose pas directement sur le marché américain. Les conditions, pratiques et cultures d'affaires varient localement. Par exemple, il faut veiller à faire traduire tous les documents en utilisant un vocabulaire compréhensible au niveau local. Réussir à s'implanter dans une région est difficile sans alliance. Les entreprises locales de construction possèdent toujours un avantage concurrentiel manifeste du fait qu'elles connaissent à fond l'interprétation des codes, les réseaux locaux des institutions financières et des sous-traitants, les attitudes des clients et les occasions d'affaires. Il faut donc faire des alliances en prouvant notre valeur ajoutée et le profit que le partenaire américain tirera de notre participation. Lors du partenariat, il y a toujours des discordances de culture à régler. De façon générale toutefois, on peut se fier à la parole des Américains même s'ils sont plus mobiles que les Canadiens. Les nouveaux exportateurs devraient concentrer leurs efforts dans une région géographique seulement.

Une deuxième barrière très importante que nous avons perçue tient essentiellement à l'endurance de l'engagement de l'exportateur à conquérir ce marché. Certains exportateurs n'ont pas nourri leurs relations, n'ont pas investi dans un bureau permanent, et aujourd'hui ils ne peuvent pas vraiment miser sur cette expérience pour leur croissance. Pourtant, tous ont mentionné les longs délais et les coûts initiaux élevés qu'entraînaient des projets internationaux. Pour être durable, l'incursion dans le marché américain doit d'abord être intégrée au plan stratégique de l'entreprise.

La relation avec le client exige aussi une présence locale et ce, dans le domaine tant résidentiel que non résidentiel. Et il faut se déplacer souvent dans la région. Il faut prendre le temps de gagner leur confiance pour devenir un fournisseur de choix. Les entreprises qui possèdent un bureau permanent connaissent

beaucoup mieux leur marché. Pour elles, ce n'est pas parce que le Canada connaît un essor immobilier qu'elles réduiront leur implication sur le marché américain, sinon tout sera à refaire dès que le marché canadien ira moins bien. Mentionnons ici que le climat d'affaires est généralement très litigieux. Les poursuites sont chose courante et sont coûteuses, spécialement avec les clients difficiles, comme les associations de copropriétaires ou les autorités municipales, et avec les sous-traitants. De même, les états de Californie et New York seraient des milieux plus litigieux qu'ailleurs.

La troisième barrière perçue tient au fait que la très grande majorité des exportateurs n'ont pas dévolu suffisamment de ressources dans la conquête du marché. Plus l'offre de services est distinctive, moins la compétition est vive et plus la marge de profit est importante. Toutefois, chez l'entrepreneur général, il est difficile de se distinguer. Et il est plus difficile de se distinguer dans le secteur non résidentiel, parce qu'il est possible de différencier le produit résidentiel tout en se tenant très proche du produit local standard. Il faut donc mettre plus d'ardeur et de ressources pour se surpasser au chapitre de la qualité de gestion, de l'organisation des échéanciers. Or, l'industrie canadienne de la construction se compose surtout d'un grand nombre de petites entreprises. L'insuffisance de leurs ressources humaines a amené plusieurs d'entre elles à renoncer à l'exportation. Chez les entrepreneurs qui réussissent, leurs meilleurs gestionnaires sont sur les chantiers américains et résident aux États-Unis.

Les Américains sont généralement pratiques. Ils veulent savoir quels avantages ils peuvent retirer d'une affaire en dollars et en cents. Cependant, encore une fois, même si on peut penser que le climat d'affaires est impitoyablement compétitif, il ne faut pas sous-estimer le chauvinisme américain. Il faut se donner toutes les apparences d'une compagnie américaine. Certains exportateurs ont avoué candidement que dans les premières années, ils n'ont pas fait d'argent. Toutefois, l'un d'eux dit avoir réussi à améliorer ses marges de profit après s'être doté de gestionnaires américains solides et compétents. Les Américains préfèrent faire des affaires avec des entrepreneurs avec lesquels ils ont déjà établi à l'occasion de rencontres fréquentes des liens de confiance réciproque. Le gestionnaire canadien n'a pas fréquenté une université ou un collège américain reconnu et il ne fait pas partie de la fraternité.

Conclusion

En conclusion, le marché américain comporte tout ce qu'il faut pour croître. L'exportateur devra examiner la région en fonction de sa personnalité, de sa culture, et de son confort personnel dans cette région. Il devra faire une recherche in situ du marché envisagé avant de conclure à une pénétration. Une attitude très adaptée au marché local est requise. Il devra évaluer la désirabilité du site, revoir les nouvelles tendances de la demande, parler avec des courtiers, des locataires, des gestionnaires d'immeubles. Puis, il pourra raffiner le design de son projet, en se comparant avec les projets dans le pipeline d'offre et en examinant les leçons et expériences des nouveaux projets comparables. Lors de l'analyse financière et de la recherche de capitaux, il devra examiner la sensibilité des profits du projet aux différents facteurs locaux qu'il perçoit.

L'examen des barrières à l'entrée et à la croissance sur le marché américain a démontré que la pénétration du marché américain est certes très difficile mais pas impossible. Le marché y est beaucoup plus important qu'ici, mais, il y a aussi beaucoup de concurrence et les constructeurs américains sont bien organisés et solidaires entre eux. Pour faire sa place il faut déployer beaucoup plus d'énergie qu'on ne se l'imagine. Mais les difficultés sont surmontables si l'incursion est bien planifiée et de longue haleine. La revue des récits d'expériences fait ressortir que quatre qualités sont essentielles pour réussir la pénétration du marché américain : l'opportunisme, le partage, la stratégie et la persévérance.

Table des Matières

I- INTRODUCTION 1

1.1 Rappel des objectifs 1

1.2 Découpage géographique 1

1.3 Limitations des données 7

1.4 Méthodologie et organisation du rapport 7
1.4.1 Capacité prévisionnelle d'un indice régional de croissance économique 7
1.4.2 Analyse des données secondaires 8
1.4.3 Études de cas chez les exportateurs actuels 8

II- IDENTIFICATION DES MARCHÉS À FORT POTENTIEL 10

2.1 Scénario économique de référence 10
2.1.1 Taux de change 10
2.1.2 Taux d'intérêt 11
2.1.3 Les gains de productivité et la création d'emplois 11

2.2 La conjoncture et les marchés immobiliers 13
2.2.1 Considérations sur la concordance des cycles économiques et immobiliers 13
2.2.2 Les marchés immobiliers de 1999 13
2.2.3 Définition des indicateurs de potentiel retenus 16

2.3 Classement des marchés métropolitains dans le secteur résidentiel multiple 19
2.3.1 Tendances américaines actuelles 19
2.3.2 Indicateurs et balises de performance 21

2.4 Classement des marchés métropolitains dans le secteur des bureaux 28
2.4.1 Un peu d'histoire 28
2.4.2 La tertiarisation de l'économie et la croissance des villes 28
2.4.3 Tendances américaines actuelles 29
2.4.4 Estimations et analyse des résultats 30

2.5 Classement des marchés métropolitains dans le secteur des centres commerciaux 35
2.5.1 La disponibilité des données : une contrainte importante de la présente analyse 35
2.5.2 Les relations clés 35
2.5.3 Tendances actuelles 36
2.5.4 Analyse des résultats 37

2.6 Classement des marchés métropolitains dans le secteur des hôtels 41
2.6.1 Quelques concepts 41
2.6.2 Caractéristiques de l'industrie et du produit 41
2.6.3 Tendances américaines actuelles 42
2.6.4 Estimations et analyse des résultats 43

2.7 Conclusion du chapitre 2 48

III- PARTICULARITÉS POUR PÉNÉTRER LES MARCHÉS **50**

3.1 Barrières à l'entrée et moyens de les surmonter **50**
3.1.1 Barrières issues du marché 50
3.1.2 Barrières issues de l'exportateur 55
3.1.3 Conclusion 57

3.2 Le financement immobilier aux États-Unis **57**
3.2.1 Données sur les financements aux États-Unis 57
3.2.2 Critères-types de souscription 61
3.2.3 Rôle des intermédiaires et agents financiers 62
3.2.4 Présentation optimale d'une demande de financement 63
3.2.5 Importance des partenariats 65
3.2.6 Principales observations 65

3.3 Fiches thématiques sur les régions à bon potentiel **65**
3.3.1 Introduction 65
3.3.2 Construction de la fiche résidentielle 66
3.3.3 Construction de la fiche non-résidentielle 70
3.3.4 Présentation des fiches de chacune des régions 72

IV- ANALYSE ET RÉCITS D'EXPÉRIENCESCHEZ LES EXPORTATEURS ACTUELS . **103**

4.1 Échantillon de nos interlocuteurs **103**
4.1.1 Taille des entreprises 103
4.1.2 Définition des domaines d'activités 104

4.2 Motifs de l'exportation: Survie et croissance **105**

4.3 Activités et vision différenciées des interlocuteurs **106**
4.3.1 Entrepreneur général 106
4.3.2 Designers-constructeurs 107
4.3.3 Investisseurs, propriétaires et gestionnaires d'immeubles 108

4.4 Relation avec le client **108**

4.5 Élément déclencheur de l'entrée sur le marché **110**

4.6 Début des opérations **111**

4.7 Proximité physique et culturelle du marché **112**

4.8 Force du partenariat **113**

4.9 Ressources **115**
4.9.1 Information sur les marchés 115
4.9.2 Terrains 115
4.9.3 Financement et fiscalité 116
4.9.4 Matériaux 117
4.9.5 Main d'œuvre 117
4.9.6 Gestion à distance 119

4.10 Codes de construction **119**

4.11 Nationalisme américain **120**

4.12 Appuis canadiens **120**

4.13 Conclusion **121**

V SOMMAIRE ET CONCLUSIONS **123**

RÉFÉRENCES **128**

ANNEXES **131**

Tableau A1- Population selon la région métropolitaine 2
Tableau A2- Unités permises par région métropolitaine, 1997 à 1999 4
Tableau A3- Taux d'inoccupation des logements locatifs par région métropolitaine 7
Tableau A4- Emplois non agricoles selon les régions métropolitaines-(en 000) 9
Tableau A5- Analyse de régions métropolitaines des grandes agglomérations urbaines 11
Tableau A6- Estimés de population et emplois par certaines régions métropolitaines 13
Tableau B1- Données sur le marché des bureaux en 1997 14
Tableau B2- Données sur le marché des bureaux en 1998 16
Tableau B3- Données sur le marché des bureaux en 1999 18
Tableau C1- Marché des immeubles industriels par région métropolitaine, 1999 20
Tableau D1- Données sur les commerces de détail par région métropolitaine-1997 22
Tableau E1- Caractéristiques du marché des hôtels 23
GUIDE D'ENTREVUE COMPLET 25

I- INTRODUCTION

1.1 Rappel des objectifs

Cette étude a pour objectif d'identifier les dix régions métropolitaines américaines qui offrent le plus de potentiel dans le secteur résidentiel et les dix régions métropolitaines de l'Est des États-Unis qui offrent le plus de potentiel dans le secteur immobilier non-résidentiel. Elle a aussi pour objectif d'indiquer les méthodes pour contourner les barrières à l'entrée et pour pénétrer ces marchés.

La construction résidentielle comprend des projets de construction et de rénovation d'immeubles résidentiels de 4 étages et plus dans toutes les régions des États-Unis. Comme le découpage des statistiques officielles donne des résultats agrégés pour les immeubles de cinq logements ou plus, nous devons retenir cette définition pour dégager les indicateurs de potentiel des immeubles de quatre étages et plus.

La SCHL demande aussi d'examiner le potentiel de développement dans le domaine immobilier non-résidentiel pour la Côte Est américaine. La Côte Est constitue un marché aux dimensions intéressantes et à distance raisonnable pour les produits canadiens, particulièrement ceux du Québec. Selon notre proposition d'analyse datée du 5 janvier 2000, ce secteur comprend les immeubles à bureaux, les hôtels et les centres d'achat. En effet, les perspectives de pénétration des secteurs industriel et institutionnel ne nous apparaissaient pas suffisamment prometteuses pour que nous les examinions. D'une part, les terrains disponibles à vocation industrielle sont en majorité contrôlés par les promoteurs qui peuvent livrer rapidement sur demande et sur mesure le nombre de pieds carrés voulus et qui suffisent à la demande pour les prochaines années. D'autre part, dans le domaine institutionnel, les contrats sont alloués principalement par les administrations locales et le nationalisme américain dans ce cas constitue une barrière informelle à l'entrée si haute que nous déconseillons les constructeurs canadiens de tenter de pénétrer le marché américain par ce biais.

1.2 Découpage géographique

Nous avons recueilli de différentes sources fiables les statistiques les plus récentes sur les indicateurs de potentiel des régions métropolitaines pour chacun des segments de marché. Parmi les indicateurs communs, notons l'accessibilité physique de la région. Dans les villes lointaines, le coût de transport pourrait réduire la marge de profit. Notons aussi parmi ces indicateurs la taille de la région. Certaines régions sont petites et leur population ne justifie pas une analyse spécifique. En effet, la construction en hauteur exige une certaine densité de population et profondeur de marché. De façon générale, nous avons donc délesté les régions de moins de un million d'habitants. Les mouvements de population dans ces grandes régions entre 1990 et 1998 sont illustrés sur les figures 1, 2, 3 et 4. Notons ici les mouvements vers le Sud et vers l'Ouest. Il est prévu que d'ici 2010, plus d'un quart de la nation américaine résidera en Floride, au Texas et en Californie.[1] Ces mouvements traduisent aussi la force de l'offre que nous constaterons au fil de l'analyse. Notons ici qu'à l'intérieur des régions métropolitaines, la population et les emplois ont tendance à migrer dans les banlieues.

Sur le tableau 1.1.1 nous regroupons les états par grande région, tel qu'indiqué dans l'appel de propositions. Nous y indiquons en italique les régions à proximité de la frontière canadienne. Mentionnons que l'analyse du secteur non résidentiel ne porte que sur les régions 1, 2, 3 et 4. Cependant, pour votre gouverne, nous avons recueilli les statistiques pour toutes les régions et les statistiques sont incluses dans les annexes du présent rapport.

---

1 Starr E and Drdla R, 2000, *Housing Technologies in the United States, Opportunities for the Export of the Canadian Products and Services*, CMHC

Tableau 1.1.1.- Marchés métropolitains les plus importants selon les états, les régions et les grandes régions

Grande région	Région	État	Région métropolitaine
Northeast	*1-New England*	*Maine*	Portland
		Massachusetts	Boston-Worcester-Lawrence
	2- Mid-Atlantic	New York et New Jersey	New York-NJ-Long Island
		New York	Buffalo
		Pennsylvania	Philadelphia-Wilmington-Atlantic City
		Pennsylvania	Pittsburgh
South	3A- SA-North	Maryland et DC	Baltimore-Washington
3- South Atlantic	3B-SA- Center	North Carolina	Charlotte-Gastonia-Rock Hill
		North Carolina	Raleigh-Durham-Chapel Hill
		North Carolina	Greensboro-Winston-Salem-High Point
		Virginia	Richmond-Petersburg
		Virginia	Virginia Beach-Norfolk-Newport
	3C- South	Florida	Jacksonville
		Florida	Miami-Fort Lauderdale
		Florida	Orlando
		Florida	Tampa-St Petersburg-Clearwater
		Florida	West Palm Beach-Boca Raton
		Georgia	Atlanta
		South Carolina	Charleston
		South Carolina	Colombia
		South Carolina	Greenville
Midwest	4-Great Lakes	Illinois	Chicago-Gary-Kenosha
4-Great Lakes		Indiana	Indianapolis
		Michigan	Detroit-Ann Arbor-Flint
		Ohio	Cincinnati-Hamilton
		Ohio	Cleveland-Akron
		Ohio	Columbus
		Wisconsin	Milwaukee
Midwest	5A-PL- North	Minnesota	Minneapolis-St. Paul
5- Plains	5B-PL- Center	Missouri	Kansas City
		Missouri	St Louis
		Nebraska	Omaha
South	6-Central- Southeast	Tennessee	Nashville
		Tennessee	Memphis
	7- Central- Southwest	Texas	Dallas-Fort Worth
		Texas	Houston-Galveston-Brazoria
		Texas	Austin-San Marcos
		Texas	San Antonio
		Oklahoma	Oklahoma city
West	8- Mountain	Arizona	Phoenix-Mesa
		Colorado	Denver-Boulder-Greeley
		Utah	Salt Lake City-Ogden
		Nevada	Las Vegas
9- Pacific	9A-PA- North	Washington	Seattle-Tacoma-Bremerton
		Oregon	Portland-Salem
		California	Los Angeles-Riverside-Orange
	9B- PA- South	California	San Francisco-Oakland-San Jose
		California	San Diego
		California	Sacramento-Yolo

Northeastern Cities by Population Size Category
Gain and Loss from 1990 to 1998 for Cities
with 100,000 or More Population in 1998

City Population (1998)
Size of Circle Represents City Size
1 MILLION OR MORE
500,000 to 999,999
250,000 to 499,999
100,000 to 249,999

Population Change (1990-1998)
Color of Circle Represents Gain and Loss
Gain
Loss

Source: Population Estimates Program, U.S. Census Bureau

Toutes les grandes villes du Nord-Est ont connu des pertes de population partout sauf New York. Bien souvent ces pertes sont occasionnées par des coûts de logement trop élevés comparés aux perspectives et salaires des emplois.

Midwestern Cities by Population Size Category
Gain and Loss from 1990 to 1998 for Cities
with 100,000 or More Population in 1998

City Population (1998)
Size of Circle Represents City Size
1 MILLION OR MORE
500,000 to 999,999
250,000 to 499,999
100,000 to 249,999

Population Change (1990-1998)
Color of Circle Represents Gain and Loss
Gain
Loss

Source: Population Estimates Program, U.S. Census Bureau

Le Nord de cette région a connu des pertes de population. Bien souvent cette zone n'a pas assuré la transition de son économie traditionnelle aux nouvelles technologies. Le sud de cette région s'en tire par contre assez bien.

Southern Cities by Population Size Category
Gain and Loss from 1990 to 1998 for Cities
with 100,000 or More Population in 1998

City Population (1998)
Size of Circle Represents City Size
1 MILLION OR MORE
500,000 to 999,999
250,000 to 499,999
100,000 to 249,999

Population Change (1990-1998)
Color of Circle Represents Gain and Loss
Gain
Loss

Source: Population Estimates Program, U.S. Census Bureau

Tout le sud de cette région a connu une bonne immigration. La transition vers la nouvelle économie et une immigration de personnes âgées y ont assuré beaucoup de dynamisme.

Western Cities by Population Size Category
Gain and Loss from 1990 to 1998 for Cities
with 100,000 or More Population in 1998

City Population (1998)
Size of Circle Represents City Size
1 MILLION OR MORE
500,000 to 999,999
250,000 to 499,999
100,000 to 249,999

Population Change (1990-1998)
Color of Circle Represents Gain and Loss
Gain
Loss

Source: Population Estimates Program, U.S. Census Bureau

Le mouvement vers l'Ouest est ici fort évident. Il faut aussi mentionner une immigration importante de la communauté hispanique dans le sud de cette région.

1.3 Limitations des données

Les données sur les marchés de construction en acier et en béton ne sont pas disponibles. FW Dodge est le principal fournisseur de telles données. Il analyse 95% des projets de construction aux États-Unis depuis 1967. Les projets sont notamment classés par *framing code* (acier, béton, bois ou autre) Cependant, suite à notre demande officielle, cette entreprise nous a indiqué qu'il ne faut pas faire confiance dans la qualité des chiffres concernant le *framing code* car un trop grand nombre de projets sont classés dans la catégorie autre. Les données ne sont pas fiables.

Nous avons donc analysé les données par secteur: résidentiel et non résidentiel.

Concernant l'offre du secteur résidentiel, le *Bureau of Census* donne en 1994 un décompte précis de l'inventaire de logements par structure d'immeubles et région métropolitaine pour l'année 1990, date du dernier recensement. Cependant, les mises en chantier des logements dans des tours d'habitations font partie d'un regroupement d'immeubles de cinq unités et plus. De plus, on ne fait pas la distinction entre le logement locatif et le logement en copropriété divise ou indivise. Concernant la demande, il n'y a aucune donnée désagrégée au niveau métropolitain pour la population par groupe d'âge et pour le nombre et type de ménages. Le dernier recensement date de 1990 et le prochain prendra lieu cette année. Par conséquent, nous n'avons pas incorporé le groupe d'âge ou le type de ménage qu'indirectement dans nos estimations de variables de croissance de la demande.

Le focus de la recherche empirique immobilière non-résidentielle a porté sur l'analyse du marché des bureaux. D'une part, l'information disponible y est relativement détaillée. Nous avons eu en effet beaucoup de difficulté à colliger les données pour les autres secteurs et nous avons dû adapter le modèle de base et les indicateurs de potentiel, en particulier pour le secteur des centres commerciaux. D'autre part, le secteur des édifices à bureaux est très révélateur de la croissance économique d'une région. Avec la tertiarisation de l'économie, ces édifices logent la base économique d'une région.

1.4 Méthodologie et organisation du rapport

1.4.1 Capacité prévisionnelle d'un indice régional de croissance économique

Pour évaluer le potentiel de pénétration d'une région, il eut été utile d'envisager sa croissance à long terme. Un indice précurseur de la demande est habituellement composé de plusieurs variables pondérées parce qu'aucune variable seule ne peut prédire tous les types de croissance. Les indices précurseurs de croissance au niveau national existent. Toutefois au niveau local leur habilité à prévoir les changements cycliques est faible parce que les composantes et indices de pondération de ces composantes sont largement variables et subjectifs.

Premièrement, le choix des variables dépend de la disponibilité des données et ces données sont difficiles à obtenir au niveau local. Deuxièmement, des variables uniques à un marché local, telles que le changement dans la base économique, amélioreraient grandement la capacité prévisionnelle de l'indice. Troisièmement, la volatilité d'une variable change selon la localisation et on ne devrait pas pondérer une variable par le même facteur dans toutes les localisations. De fait, pour évaluer la probabilité de croissance d'une région, il faudrait obtenir des changements temporels dans un indice pour la région. Quatrièmement, il serait utopique de conclure à la même amélioration si la croissance est identique à New York et à Las Vegas par exemple.

Par conséquent, comme notre objectif ici n'était bien sûr pas d'élaborer un modèle de croissance économique régionale, nous avons proposé des indicateurs simples pour évaluer la demande par région et par secteur. Nous n'avons pas transformé les variables ou fait d'analyses de régression. Même si l'ordonnancement des régions selon la croissance prévue est loin d'être parfait, l'exercice garde tout son utilité parce qu'il permet aux constructeurs de réfléchir sur les enjeux reliés à une région de pénétration.

1.4.2 Analyse des données secondaires

Une attitude prudente très adaptée au marché local est requise pour réussir sur le marché américain. Étant donné que la présente étude est basée sur des données somme toute limitées concernant une région, l'entreprise qui envisage un projet aux États-Unis devra faire une recherche en profondeur et in situ du marché envisagé avant de conclure à une pénétration. La décision d'investir ne doit pas seulement être basée sur la présente étude. Une bonne analyse de marché est séquentielle. Les étapes sont les suivantes:

Vue d'ensemble de la région: Le *chapitre II* fait un examen de la conjoncture économique générale des États-Unis. De façon générale, la croissance économique alimente la demande de construction. Cependant, les risques de surplus immobiliers diffèrent non seulement selon le type d'immeubles mais aussi selon la région. Le chapitre II fait donc une analyse générale des données secondaires de la demande par région et type d'immeubles pour dégager des indicateurs de potentiel par type d'immeubles dans une région (historique, démographie, base économique, tendances générales sur l'emploi) et pour faire des comparaisons avec d'autres régions. La méthodologie utilisée n'est cependant pas sans faille. On risque de détecter un déséquilibre entre l'offre et la demande du marché alors qu'il n'y en pas: on pourrait par exemple surestimer la demande future, puisque les données sont basées sur les prévisions du *Bureau of Census* qui reposent essentiellement sur des tendances historiques.

Analyse spécifique de marché: Le *chapitre III* fait une analyse spécifique des régions à fort potentiel tel que qualifiées dans le chapitre II. Au départ, nous avons fait un examen des barrières à l'entrée auxquelles vous risquez de vous butez, avec des propositions sur les moyens de les surmonter. Plus à la fin du chapitre, nous raffinons un peu plus la vue d'ensemble des régions à bon potentiel par la présentation de fiches descriptives de chacune des régions. Plus précisément, nous avons effectué une analyse des données secondaires qualitatives concernant l'offre locale, en nous basant sur une revue de presse spécialisée: barrières à l'entrée et réglementations affectant la production, analyse des sous-marchés, et lorsque possible, identification des projets majeurs en cours,...

Analyse de l'absorption du projet envisagé: La décision d'investir devra être précédée d'une analyse in situ plus détaillée sur le marché local pour connaître les secteurs géographiques en croissance et les projets dans le pipeline d'offre, pour comprendre les modes d'agir des autorités locales, pour saisir des opportunités de localisations ou de niches précises. Cette analyse doit être effectuée par l'entreprise qui envisage un projet pour pénétrer un marché spécifique aux États-Unis. Elle se divise en trois:

Risque du sous-marché: analyse de segmentation du marché et de désirabilité du site; revue des indicateurs dans le sous-marché envisagé (nouvelles tendances de la demande, attentes de croissance ou de contraction par les grands employeurs du sous-marché); recherche de données primaires sur le phénomène de *filtering* et de mouvements des locataires: entrevues avec des courtiers, des locataires, des gestionnaires d'immeubles

Raffinement du design de projet: différenciation des projets dans le pipeline d'offre, examen des leçons et expériences des nouveaux projets comparables pour raffiner le design et le marketing prévus (erreurs commises)

Analyse financière et recherche de capitaux: sensibilité des profits du projet à différents facteurs locaux comme les barrières à l'entrée, les tendances actuelles perçues.

1.4.3 Études de cas chez les exportateurs actuels

Au-delà de cette analyse quantitative, il faut comprendre les conditions sous-jacentes au succès d'une implantation sur le marché américain. Pour améliorer la façon de prendre avantage du potentiel énorme que représente le marché américain, nous avons consacré un chapitre sur les succès canadiens actuels, leurs pratiques et technologies exemplaires, leurs modes de croissance et le potentiel qu'ils envisagent à court terme et à long terme.

Nous avons mené des entrevues semi-dirigées auprès de dix exportateurs canadiens actuels. Le récit de leurs expériences pourra vous guider pour prendre votre décision. L'examen de leurs démarches pour apprivoiser le marché, surmonter les barrières à l'entrée et faire valoir leur avantage compétitif nous semblait essentiel pour concevoir l'univers à venir et savoir en tirer partie.

Le choix des exportateurs interviewés fut basé sur leur représentativité des régions/domaines jugés à fort potentiel.

II- IDENTIFICATION DES MARCHÉS À FORT POTENTIEL

Nous ne pouvons examiner le potentiel des marchés métropolitains sans se référer d'abord à un scénario économique pour l'ensemble des États-Unis, donnant les grandes tendances conjoncturelles et les indices financiers (taux de change, taux d'intérêt). Le tableau 2.1.1 résume les principales prévisions économiques et financières les plus récentes.

2.1 Scénario économique de référence

Depuis cinquante ans, on n'a jamais connu une période si longue de croissance économique sans inflation.

Il un an, les effets de la crise asiatique frappaient la côte Ouest de l'Amérique du Nord et le rouble s'effondrait en Russie. Les économistes avaient alors prévu un ralentissement de la croissance pour l'an 2000, ainsi qu'une légère diminution des taux d'intérêt et des marchés boursiers déprimés. Toutefois, aujourd'hui, il est évident qu'ils avaient sous-estimé la croissance de la productivité américaine et la capacité des pays émergents d'Asie de se redresser rapidement. En effet, depuis quatre ans, comme la productivité américaine a crû de 3,0 % et le nombre d'emplois créés, de 1,0 %, le taux de croissance à long terme de l'économie, sans inflation, est d'environ 4,0 %. Or, ce taux reflète les résultats obtenus dans les quatre dernières années. La croissance du PIB réel fut surtout alimentée par la consommation intérieure, et ce malgré trois hausses consécutives des taux d'intérêt en 1999.

Le taux d'épargne à la fin de 1999 atteint son plus bas niveau, soit 1,9%. "American households are heavily exposed to the stock market, according to a Federal Reserve report. In 1999, Americans held $13.3 trillion in shares, nearly 32% of household wealth, ten percentage points higher than in 1995." [2]

L'économie américaine connaît un ralentissement de sa croissance, en fin de son plus long cycle économique haussier qui dure depuis neuf ans.

2.1.1 Taux de change

Mentionnons d'emblée que la vigueur du dollar canadien devrait bénéficier du raffermissement du prix des matières premières (en particulier le pétrole) causé par la reprise de l'économie mondiale. Le dollar canadien est toujours perçu comme une devise reliée au prix des matières premières. Les prévisions de taux de change faites en juin 2000 le situent à 69,8$US pour l'an 2001.

L'économie mondiale est en phase de reprise après deux ans de crises financières en Asie, en Russie et en Amérique latine. Cette reprise graduelle se traduit par une accélération de la croissance économique mondiale qui s'établira à 3,6 % en 2000. Les États-Unis ont beaucoup contribué au rétablissement de cette croissance économique mondiale, en achetant davantage de biens importés et en subissant une baisse de leur demande d'exportation. La détérioration du solde de la balance courante qui en a résulté a facilement été financée par l'entrée massive de capitaux qui cherchaient refuge dans les obligations et les actions américaines. Cette situation pourrait toutefois changer rapidement.

Le déficit commercial a atteint en 1999 un niveau record de 338,9 milliards de dollars, soit 100 de plus qu'en 1998. Les États-Unis sont le plus grand débiteur mondial. Le principal risque donc qui se pointe à l'horizon économique des États-Unis est la détérioration de la balance courante qui pourrait entraîner une dépréciation du dollar américain, une augmentation plus grande que prévue des taux d'intérêt à long terme et une correction importante des marchés. Le marché boursier serait surévalué. Notons cependant ici qu'à l'opposé des secteurs traditionnels, les titres internet ne dépendent pas du coût des matières premières. Également, la reprise mondiale entraînerait un retour des capitaux vers les marchés moins coûteux.

---

2 The Economist, March 17th 2000

Toute détérioration des marchés obligataires et boursiers pourrait ébranler la confiance des investisseurs étrangers et amplifier la chute des marchés. En effet, actuellement, les investisseurs étrangers détiennent 40% de l'ensemble des obligations américaines, comparativement à 20% il y a cinq ans. Ils pourraient être tentés de liquider une partie de ceux-ci s'ils estiment que les taux d'intérêt augmenteront et que le dollar américain se dépréciera.

2.1.2 Taux d'intérêt

Cette situation de reprise mondiale marque également la fin de la détente des taux d'intérêt.

Premièrement, les dépenses de consommation, alimentées par la croissance des salaires et surtout l'appréciation des valeurs boursières, ont soutenu la croissance. La demande intérieure américaine ne ralentit pas suffisamment ce qui contraint la Réserve fédérale à resserrer le crédit de manière musclée pour juguler l'inflation. Cependant, l'activité économique deviendra progressivement moins dépendante de la demande intérieure et davantage des exportations nettes en raison de la reprise économique mondiale et d'un dollar plus faible. Toutefois, cette reprise économique mondiale favorise aussi l'inflation par un raffermissement graduel du prix des matières premières, dont la hausse du prix du pétrole.

Deuxièmement, les dangers d'une accélération du taux d'inflation américain sont aussi présents, car le plein-emploi accélère les augmentations salariales. Troisièmement, pour rétablir la balance courante, on devra augmenter les taux d'intérêt. Le marché boursier américain anticipe le maintien des taux d'intérêt à long terme inférieur à 6,25% et la poursuite de la croissance des bénéfices des sociétés à 15 % par année. Il est donc vulnérable à toute déviation importante par rapport à ces anticipations.

Le resserrement monétaire aux États-Unis vise un nouvel atterrissage en douceur pour ramener le taux de croissance du PIB réel à son taux de croissance potentiel sans inflation estimé à 3 % par année. Les taux d'intérêt des obligations à long terme sont passés de 4,7% en octobre 1998 à près de 6,70 % à la mi-janvier 2000. Ils fluctueront autour de 6,5 % au cours des 12 prochains mois. Le ralentissement de l'activité économique s'ensuivra, encouragée aussi par la hausse du prix du pétrole.

2.1.3 Les gains de productivité et la création d'emplois

L'accélération de la croissance économique sans inflation au cours des dernières années n'aurait pas été possible sans une amélioration des gains de productivité. Ces derniers ont été propulsés par une économie américaine très compétitive, grâce à la déréglementation, à la mondialisation des marchés et surtout à Internet qui a considérablement réduit les coûts d'intermédiation.

Les gains de productivité de l'économie américaine, engendrés par l'implantation de nouvelles technologies, dégagent un potentiel de croissance plus élevé que prévu et prolonge la durée du cycle haussier actuel. De plus, la magie des gains de productivité est là pour rester. L'investissement massif des entreprises américaines en technologie témoigne de leur capacité à maintenir leurs marges de profit sans augmenter les prix. Depuis le début de 1999, la création d'emplois ne présente aucun signe de ralentissement puisqu'elle est toujours supérieure à la moyenne des années 90.

Il faut toutefois nuancer l'analyse. Le taux annuel moyen de croissance du PIB réel américain de 3,9% depuis 1996 ne serait pas soutenable à long terme. Ce rythme de croissance a été rendu possible par la création d'emplois et par une diminution du taux de chômage qui s'établissait à 4,2 % en août 1999, un plancher, le plus faible niveau depuis 1969. L'économie américaine ne pourra pas soutenir ce rythme sans que des pressions à la hausse se manifestent sur les salaires, comme le confirme l'accélération du taux annuel d'augmentation des salaires.

Tableau 2.1.1- Prévisions pour l'an 2000 et l'an 2001

Indicateurs économiques et financiers aux États-Unis et au Canada- Moyennes annuelles

	1999	2000	2001
Croissance du PIB réel			
Canada	4,5%	4,6%	3,2%
États-Unis	4,1%	4,7%	2,5%
Taux de chômage			
Canada	7,6%	6,6%	6,5%
États-Unis	4,2%	4,1%	4,3%
Croissance de l'indice de prix à la consommation			
Canada	1,7%	2,3%	1,8%
États-Unis	2,2%	3,2%	3,0%
Taux d'épargne			
Canada	3,7%	3,1%	2,9%
États-Unis	2,3%	0,9%	1,0%
Taux des bons du Trésor de 3 mois			
Canada	4,82%	5,70%	5,95%
États-Unis	5,32%	6,45%	6,45%
Taux des bons de gouvernement de 10 ans			
Canada	5,55%	6,15%	5,95%
États-Unis	5,63%	6,30%	6,10%
Mises en chantier (en 000 unités de logements)			
Canada	150	160	165
États-Unis	1676	1555	1406
Taux de change	67,33	68,20	69,80

Source: *TD Quarterly Economic Forecast*, TD Economics, June 30, 2000

2.2 La conjoncture et les marchés immobiliers

2.2.1 Considérations sur la concordance des cycles économiques et immobiliers

Il ne faut pas envisager un investissement aux États-Unis comme une diversification des opérations mais plutôt comme une expansion des opérations. En effet, les cycles de construction se suivent dans les marchés nord-américains. Toutefois ces cycles peuvent diverger quelque peu en sévérité et synchronisation. De plus, la taille des marchés immobiliers métropolitains américains est beaucoup plus importante que celle des marchés canadiens.

De façon générale, la croissance économique alimente la demande de construction. Cinq récessions économiques ont eu lieu depuis 1967: la demande était alors en diminution. L'offre est estimée par le niveau (en pieds carrés ou en unités de logements) de construction. L'équilibre entre l'offre et la demande est généralement indiqué par le taux d'inoccupation et par le loyer.

Cependant, nous le verrons dans l'examen global de chacun des secteurs, les risques de surplus immobiliers diffèrent non seulement selon le type d'immeubles mais aussi selon la région.[3] Ainsi, sur le tableau 2.2.1, nous reproduisons, pour chaque type d'immeuble et région, la relation constatée dans les années antérieures entre l'offre nouvelle et la croissance de l'emploi.[4] D'une part, les moyennes américaines indiquent la faible corrélation entre l'offre d'espaces à bureaux et la conjoncture économique. D'autre part, la plus faible corrélation pour certaines régions reflètent les contraintes à l'expression de l'offre dans ces régions. Par exemple on pouvait à juste titre s'attendre à de faibles corrélations pour les espaces à bureaux à New York et San Francisco. De façon générale, plus la corrélation est élevée pour tout type d'immeubles, plus la disponibilité des terrains et la facilité d'obtention des permis sont grandes. Plus la corrélation est faible, plus la volatilité de l'offre est grande et le risque de déséquilibre entre l'offre et la demande est important. La rémunération du risque immobilier diffère aussi selon les régions. Nous concluons avec le tableau 2.2.2 donnant l'indice de rendement par type d'immeuble et grande région.

Les marchés immobiliers sont encore très significativement influencés par les constructeurs privés. Malgré la croissance des fiducies d'investissement immobilier (REIT), le financement de la construction est encore très local. Toutefois, la prudence des prêteurs, al gestion plus saine des prêts grâce aux technologies de l'information et les innovations en financement hypothécaire ont réduit la volatilité des marchés et la sévérité des récessions. "The monopolistic competition dimension that derives from **location** remains unchanged."[5] Autrement dit, l'examen des opportunités sur le marché américain doit tenir compte des dimensions et de l'organisation particulières de l'offre spécifique sur le marché local.

2.2.2 Les marchés immobiliers de 1999

Les marchés immobiliers atteignent l'équilibre. Et les loyers augmentent dans tous les secteurs. La construction d'immeubles résidentiels et non-résidentiels a connu une bonne performance dans la première moitié de 1999, mais la deuxième moitié de 1999 a été plutôt décevante. Depuis janvier de l'an 2000, le volume de construction s'est rétabli. "Construction activity in 2000 should be supported by continued strength for both public works and institutional building, but what remains to be seen is the impact that higher interest rates will ultimately have on housing and commercial building."[6]

---

3 Wheaton, William, January 1998, *Real Estate Cycles: Some Fundamentals*, MIT Center for Real Estate, January 1998.

4 CB Richard Ellis Investment Properties, 1999, *Real Estate Cycles & Outlook*, p.18

5 Wheaton, William, January 1998, *Real Estate Cycles: Some Fundamentals*, MIT Center for Real Estate,

6 Les citations de cette section viennent de divers communiqués de presse par F.W. Dodge Division de McGraw-Hill

Tableau 2.2.1- Corrélation entre l'offre et la demande (estimée par la croissance des emplois)

	Bureaux	Multifamilial	Détail	Industriel	Moyenne
Baltimore	0,358	0,637	0,543	0,412	0,488
Houston	0,531	0,402	0,351	0,530	0,454
Oakland	0,101	0,512	0,565	0,408	0,397
Orange County	0,603	0,802	0,097	0,811	0,578
Tampa	0,563	0,615	-0,128	0,486	0,384
Washington	0,546	0,573	0,429	0,672	0,555
Orlando	0,485	0,148	0,429	0,598	0,415
Denver	0,460	0,225	-0,017	0,674	0,336
Dallas	0,408	0,464	0,633	0,621	0,532
Phoenix	0,402	0,647	0,398	0,471	0,480
Atlanta	0,305	0,426	0,440	0,594	0,441
Seattle	0,330	0,835	0,097	0,663	0,481
San Diego	0,344	0,822	0,501	0,711	0,595
Philadelphia	0,363	0,598	0,132	0,107	0,300
Miami	0,381	0,478	-0,279	0,531	0,278
Los Angeles	0,265	0,568	0,490	0,698	0,505
Las Vegas	0,184	0,453	0,437	0,445	0,380
Boston	0,200	0,472	-0,051	0,372	0,248
Chicago	0,163	0,355	0,504	0,114	0,284
Kansas City	0,210	0,351	0,361	0,130	0,263
Minneapolis	0,173	0,296	-0,124	0,408	0,188
Cleveland	0,116	0,611	0,372	0,245	0,336
Sacramento	0,084	0,614	0,363	0,210	0,318
Detroit	0,048	0,394	0,126	0,288	0,214
St. Louis	0,035	0,472	0,326	0,249	0,271
San Jose	0,456	0,304	-0,012	0,376	0,281
San Francisco	-0,012	0,354	0,132	0,153	0,157
Indianapolis	-0,025	0,241	0,230	0,361	0,202
New York	-0,016	0,624	nd	nd	nd
Moyenne américaine	0,277	0,475	0,245	0,446	nd

Source: CB Richard Ellis Investment Properties,1999, *Real Estate Cycles & Outlook*, p.18

Tableau 2.2.2- Augmentation de l'indice *trimestriel* de rendement total des immeubles existants par grande région et par type d'immeuble

Est					National				
	1994	1,19	1,54	1,04	1,78	1994	1,31	1,54	1,51	1,88
	1995	1,63	2,36	2,11	0,88	1995	2,11	2,08	2,06	1,09
	1996	2,48	2,34	2,95	2	1996	2,4	2,29	2,63	2,61
	1997	2,2	2,6	3,53	5,26	1997	2,34	2,82	3,38	4,71
	1998	4,25	3,69	3,46	3,76	1998	4,14	4,2	3,43	3,58
	1999	2,84	2,48	3,12	3,11	1999	2,58	2,56	2,77	2,76

Midwest					Ouest				
1994	1,69	1,87	1,91	1,46	1994	1,01	1,22	1,23	2,09
1995	2,17	1,72	1,83	0,33	1995	2,34	2,22	2,29	1,72
1996	1,86	1,9	2,08	1,95	1996	2,7	2,62	3,04	3,88
1997	2,47	2,59	3,06	3,59	1997	2,9	3,57	3,77	5,12
1998	3,27	2,76	3,26	3,58	1998	4,47	5,53	3,44	3,66
1999	1,97	2,57	3,14	2,35	1999	2,7	2,85	2,65	3,03

Sud				
1994	1,62	1,74	2,24	2,11
1995	2,36	1,83	1,87	1,12
1996	2,33	2,12	2,13	2,23
1997	1,6	2,27	2,94	4,29
1998	4,13	3,95	3,52	3,23
1999	2,48	2,25	2,24	2,2

Appartements					Bureaux				
1994	2,48	2,6	2,46	4,03	1994	0,91	1,56	0,31	1,09
1995	2,49	2,66	2,63	3,41	1995	1,91	1,98	2,17	0,94
1996	2,68	2,85	2,63	2,91	1996	2,67	2,74	2,57	4,96
1997	2,28	2,91	3,29	3,85	1997	3,04	3,36	3,87	6,56
1998	3,29	3,25	3,51	3,25	1998	5,5	4,87	3,81	4,18
1999	2,79	2,55	2,72	3,18	1999	2,79	2,72	3,16	2,74

Industriel					Commerciaux				
1994	1,5	1,25	2,26	2,41	1994	1,08	1,27	2,08	1,45
1995	3,05	3,03	2,93	2,76	1995	1,75	1,46	1,32	-0,58
1996	3,17	2,69	3,74	3,33	1996	1,68	1,32	1,74	0,0-
1997	3,12	3,68	4,41	3,86	1997	1,24	1,64	2,33	3,07
1998	3,71	4,63	3,7	2,97	1998	2,92	3,52	2,62	3,28
1999	2,54	2,78	3,05	2,93	1999	2,79	2,72	3,16	2,74

Source: The National Council of Real Estate Investment Fiduciaries (NCREIF)

Note: le rendement total mesure le gain de capital et le rendement courant.

Selon une enquête effectuée auprès de 900 présidents d'entreprises de construction, 59% s'attendent à maintenir en l'an 2000 le même niveau de construction qu'en 1999.[7] L'industrie de la construction est confiante que la croissance se poursuivra, mais à un rythme ralenti. Le principal obstacle tient à la pénurie d'une main d'œuvre de qualité, ce qui augmente les coûts et délais de construction, tout en diminuant la qualité. On s'attend aussi, à juste titre d'ailleurs, que les coûts de financement augmenteront.

Près de la moitié indiquent que la *construction résidentielle* présente la meilleure opportunité de croissance. Bien sûr l'unifamiliale règne sur ce marché. De plus, l'appréciation des loyers et prix des appartements tire peut-être à sa fin. Toutefois, l'équilibre entre l'offre et la demande maintient l'intérêt des investisseurs. De plus, l'augmentation des taux d'intérêt réduit l'accession à la propriété individuelle et augmente la demande de logements locatifs. "To this point, strong income growth and high levels of consumer confidence have helped to keep homebuyer demand strong, even with the moderate increase in mortgage rates. Still, the odds favor some softening of both demand and housing construction in the coming months." À plus long terme, notons que la croissance de la diversité ethnique et le vieillissement de la population contribueront à l'essor de l'immeuble multifamilial. Quelques poches d'offre supplémentaire sont visibles mais on note surtout un retour en ville et la conversion d'immeubles industriels en immeubles résidentiels pour combler cette demande. L'offre globale s'est accrue de 8% en 1999. On note certains très gros projets d'immeubles, dont à San Diego (59M$) et à Chicago (50M$).

L'offre *d'immeubles à bureaux* est en santé et généralement en harmonie avec la demande. Toutefois, même si elle a diminué de 3% en 1999, la construction neuve devance l'absorption de 20% en moyenne. La demande nouvelle est générée par des niches d'industries émergeant de l'impartition, du commerce électronique, des services internet. Par exemple, Charlotte bénéficie de cette nouvelle économie. Un projet de 65 millions$ y est prévu.

Les dépenses des consommateurs ont encouragé les ventes au détail et les constructeurs sont de nouveau occupés dans ce secteur, surtout dans les *centres commerciaux* existants que l'on rénove et agrandit. L'offre a augmenté de 4% en 1999, surtout à cause de projets de divertissement, incluant théâtres, arenas, et autres loisirs, etc. "Store construction during 1999 climbed to an all-time high, boosted by a greater amount of large entertainment-based retail and outlet center projects. A reduced pace for store construction is likely to occur in 2000, yet the healthy amount witnessed at the start of this year suggests that the downturn may not be too severe."

Les secteurs industriel et hôtels sont les plus mal en point. Les contrats de construction d'hôtels ont diminué de 10% en 1999. Toutefois, "Hotel construction jumped 34 percent in January, helped by a $65 million project in southern Florida and a $44 million project in Cleveland."

2.2.3 Définition des indicateurs de potentiel retenus

Tel que mentionné dans la proposition d'analyse, parmi les indicateurs de potentiel, notons l'accessibilité physique et la taille de la région. Pour évaluer plus finement le potentiel relatif des marchés, nous avons retenu quatre grands indicateurs:

Profondeur du marché: le marché devrait être suffisamment important pour réduire les risques d'absorption par un constructeur individuel. La profondeur est évaluée par le nombre de permis dans la construction résidentielle de cinq unités ou plus, le nombre de pieds carrés construits des secteurs de bureaux et de détail et le nombre de chambres d'hôtels construites.

Intensité de l'activité par rapport à la population: Cet indice permet de comparer les marchés entre eux. De façon générale, les marchés les plus actifs et à plus forte croissance auront un ratio construction per capita plus élevé.

---

7 CIT Group, 1999, *Construction Industry Forecast*

Équilibre demande/offre dans chacun des marchés. Cet équilibre est estimé par le rapport suivant:
E = (croissance de demande/demande totale)/(croissance de l'offre/offre totale)
La demande sera estimée par la variable la plus déterminante du secteur sous examen. Si E excède un, la demande risque d'excéder l'offre et ce marché est rentable pour l'investisseur. Dans les cas où E est inférieur à un, les risques de l'investissement sont plus élevés. On intègre également dans cet indicateur le taux d'inoccupation. En conséquence, si E est inférieur à 1 dans une région où le taux d'inoccupation est élevé, on peut conclure à de gros risques de marché.

Probabilité d'appréciation du marché dans les cinq prochaines années. Cette probabilité est basée sur le rapport suivant:
P = projection de la demande /projection de l'offre
Si P excède un, la demande projetée excède l'offre projetée et il y a place à construction, surtout dans les marchés qui affichent une demande excédentaire au chapitre de l'indice d'équilibre. Dans les cas où P est inférieur à un, l'offre projetée est excédentaire.

Ces indicateurs pour chacun des quatre secteurs à l'étude sont montrés sur le tableau 2.2.3. La méthodologie pour estimer la demande dans chacun des secteurs est indiquée sous la rubrique du secteur concerné dans les lignes qui suivent.

Tableau 2.2.3- Indicateurs de performance par secteur

	Multifamilial	Bureaux	Centres commerciaux	Hôtels
Activité 97-98-99	Nombre de permis (5 unités et plus) Nombre de permis par immeuble et Proportion multi/total	Construction en pieds carrés	Construction en pieds carrés	Nombre de chambres construites
Intensité de l'activité (97-98-99)	Nombre de permis (5 unités et plus) par 10000 personnes	Nombre de pieds carrés construits par 1000 personnes et croissance Construction / Inventaire	Aire louable per capita (1997 seulement) Construction / Inventaire	Nombre de chambres construites par 1000 personnes Construction / Inventaire
Équilibre de marché (E) 1998-99	Croissance annuelle population en % / (Permis (5 unités et plus) sur Inventaire (5 unités et plus)) Croissance annuelle emploi en % / (permis (5 unités et plus) sur inventaire (5 unités et plus)) Taux d'inoccupation et Variation du taux d'inoccupation	Absorption / (construction+inoccupation) Taux d'inoccupation	Demande d'aire louable per capita/Offre d'aire louable per capita (en 1997 seulement) Taux d'inoccupation et loyers par segment de marché	(Variation du nombre de nuitées sur nuitées totales) / (Construction sur inventaire) REVPAR et variation de REVPAR (voir chapitre 2.6)
Croissance de marché 2000-2005	demande projetée/offre projetée (voir méthodologie dans chapitre 2.3)	demande projetée/offre projetée (voir méthodologie dans chapitre 2.4)	Croissance résidentielle totale	Croissance de la demande d'espaces à bureaux

2.3Classement des marchés métropolitains dans le secteur résidentiel multiple

2.3.1 Tendances américaines actuelles

Nous avons déjà mentionné que l'unifamiale règne sur ce marché. Toutefois, si en proportion de la construction le segment des multifamiliales est faible, en valeur absolue, il est important. On atteint 340 000 logements par année. De plus, la construction de tels immeubles est concentrée dans certaines régions comme New York et Denver.

Tel que montré ci-haut sur le tableau 2.2.1, les secteurs de l'habitation multiple et de l'industriel suivent assez bien la conjoncture économique ou la demande. Les études empiriques ont démontré que le décalage de l'offre par rapport à la demande n'excède pas un an. La croissance du stock a été de 1 à 3% annuellement. La stabilité relative du taux d'inoccupation et des loyers réels reflète aussi cette synchronisation. En conséquence, le risque de ce secteur est essentiellement un risque conjoncturel lié à la demande et non à l'offre. La revue de la littérature démontre que les meilleurs indicateurs de construction multifamiliale sont la croissance de la population et la croissance de l'emploi total.[8] Du côté de l'emploi, bien que l'on s'attende à une diminution de la croissance de la demande consécutive au ralentissement économique, la demande de logements est encore excédentaire sur l'offre. Les changements dans le profil démographique ont aussi un effet marqué sur la demande de logements multiples.

Le *Bureau of Census* a fait des prévisions très sophistiquées de population totale américaine jusqu'en 2010. Ces prévisions sont favorables à une augmentation importante de la demande de logements multiples dans les années à venir. Nous vous en faisons part, pour qu'à l'examen raffiné de votre région d'implantation, vous soyez sensibles aux variables-clés de la demande. Le tableau 2.3.1 résume nos propos.

Les changements dans la composition des ménages dans les logements multifamiliaux suivent d'assez près les changements de tous les ménages Le locataire de 1997 est légèrement plus vieux que celui de 1987 et la taille du ménage a augmenté légèrement. Le facteur prédominant est la proportion de ménages sans enfants et surtout de personnes seules qui composent presque 50% de la demande. (Tableau 2.3.1A). Or la totalité de la croissance des ménages d'ici 2005 et 2010 viendra des couples sans enfant et des personnes seules.

Sur les tableaux 2.3.1B et 2.3.1C, on reconnaît la croissance des groupes de population suivants:
.Augmentation des 65 ans et plus et des personnes seules
.Augmentation des moins de 30 ans et des personnes seules qui sont très mobiles
.Croissance phénoménale des 45-64 ans et des ménages familiaux sans enfant
La croissance des 45-64 ans alimentera de façon décisive la demande pour des logements multiples. En particulier, s'ils changent leurs préférences actuelles et optent pour le logement multifamilial, leur demande prévue pourrait passer de 187 000 à 360 000 unités par année.

Or, une portion significative des baby-boomers opterait pour un style de vie plus urbain. Ces ménages veulent se rapprocher de leur lieu de travail, de culture, de loisirs et les facteurs d'environnement favorables pour les enfants comme la qualité des écoles prennent de moins en moins d'importance. On perçoit déjà des signes de retour en ville, après plusieurs décennies de déclin. "The new, more affluent lifestyle renter is growing in number and is demanding a higher quality of life that encompasses more housing choices, better design and finish out, more space, amenities, aesthetic surroundings, new technology, on-site services, higher security, and more of a home-type setting complete with private entry garage."[9]

---

8 Born, Waldo, October 1988, *A Real Estate Market Research Method to Screen Areas for New Construction Potential,* Journal of Real Estate Research, volume 3, no3

9 Carter & Burgess Inc., *Development in a Hot Market*

Tableau 2.3.1A- Changements dans les caractéristiques des locataires

	Tous les ménages		Ménages dans multi 5+	
	1987	*1997*	*1987*	*1997*
Âge médian	45	46	36	37
Âge moyen	48	48	43	43
% <30 ans	16	14	33	30
%65 et plus	21	20	18	16
% personnes seules	24	25	48	46

Source: U.S. Bureau of the Census (1997a, 1997b).

Tableau 2.3.1B- Projections de population par groupe d'âge (en milliers)

	Total	*Moins de 18 ans*	*18-34*	*35-44*	*45-64*	*65 et plus*
1995	262820	68 743	65 789	42 514	52231	33543
2000	274634	70 783	63 491	44 659	60992	34709
2005	285981	71 963	64 574	42 165	71113	36166
2010	297716	72 509	68 430	38 521	78848	39408
2020	322 742	77 603	72 853	39 612	79 454	53220
Croissance 2000-2005	11 347	1 180	1 083	-2 494	10 121	1457
Croissance 2005-2010	11 735	546	3 856	-3644	7 735	3242

Source: U.S. Bureau of the Census, Current Population Reports P25-1130

Tableau 2.3.1C- Projections des ménages par type (en milliers)

	1995	*2000*	*2005*	*2010*	*2000-2005*
Total	97,7	103,2	108,8	114,8	5,6
Familial	68,4	71,7	74,7	77,9	3
Avec enfants	32,6	33,1	32,7	32,2	-0,4
Sans enfants	35,8	38,6	42	45,7	3,4
Non familial	29,3	31,6	34,1	36,9	2,5
Personnes seules	24,3	26,2	28,3	30,7	2,1

Source: U.S. Bureau of the Census, Current Population Reports P25-1130

Tableau 2.3.1D- Projections des ménages par groupe d'âge du chef de ménage (en % de croissance annuelle)

	Tous les ménages		Ménages multi 5+	
	2000-2005	*2005-2010*	*2000-2005*	*2005-2010*
Total	1,1	1,1	1,1	1,2
moins de 30 ans	3,1	1,6	2,4	3,3
30-44 ans	3,3	2,2	-1,5	-0,5
45-64	6,7	4,6	7,6	5,6
65 et plus	2,1	0,9	1,3	2,9

Tableau 2.3.1E- Caractéristiques des segments de marchés de multifamiliales de 5 unités et plus (1997)

	Abordable	*Moyen*	*Luxueux*	*Total*
% ménages	49	37	14	100
Âge				
Médiane	41	33	38	37
Moyenne	47	38	42	43
% - 30 ans	26	39	20	30
% 65 et +	23	8	10	16
Taille ménage				
Moyenne	2,1	2,2	1,4	2
% personne seule	50	31	65	46
Revenu ($)				
Moyenne	11795	42752	62382	29603
Médiane	10444	32100	48928	21000

Source: U.S. Bureau of the Census

La tendance au retour en ville est encouragée par les autorités qui se préoccupent du coût de l'étalement urbain et posent des gestes concrets de densification. Les deux contraintes les plus significatives à cette tendance sont: l'opposition de la communauté résidente où prend lieu le projet et la difficulté d'assemblage des terrains. La production totale de logements multiples augmente sensiblement depuis 1993 . Elle est passée de 124 800 unités en 1993 à 247 100 unités en 1997, 303 000 en 1998 et 342 000 en 1999. Plusieurs grandes entreprises recherchent des localisations avec de fortes barrières à l'entrée pour réduit le risque d'offre excédentaire.

La croissance des 65 ans et plus alimente aussi la demande. "The nation's population of senior citizens - people in the 75-plus age range - is slowly but surely outstripping the building industry's ability to house them. In 1997 some 45,000 new senior housing units were added in the United States, in 1998 about 50,000 and in 1999 about 65,000. Combined, these three years of strong development increased the senior housing inventory by approximately 7.9 percent, but the national senior population grew at a rate of 8.5 percent during the same time." [10] Ils se dirigent vers le sud-est. Ils se dirigeraient vers la Caroline du Nord, la Géorgie, la Virginie, plutôt que la Floride qui, selon plusieurs d'entre eux, comprend trop de cheveux gris. 60% se dirigent dans de petites villes, comme Asheville et Hendersonville en Caroline du Nord. Les 50 ans et plus planifient une résidence secondaire qui deviendra leur lieu de retraite et ce marché est en croissance. Notons que 7% des propriétés et copropriétés en Floride appartiennent à des vacanciers.

Notons aussi que dans la projection de la demande on fait peu de distinction entre le logement locatif et le logement en copropriété divise ou indivise. Pour le segment de logements luxueux, cette distinction nous semble pourtant importante. Plus de 10% des logements multiples sont en copropriété aux États-Unis. Cependant, la production se maintient aux environs de 35 000 unités depuis 1991, soit 15% de la production annuelle de logements multiples: elle a considérablement diminué dans les années 80, passant de 143 600 unités en 1984 à 35 300 en 1991.

2.3.2 Indicateurs et balises de performance

En 1994, le *Bureau of Census* donne un décompte précis de l'inventaire de logements par structure d'immeubles et région métropolitaine pour l'année de recensement 1990. L'inventaire est donc mesuré de façon précise à tous les dix ans et il est très difficile d'estimer au cours de la décennie les pertes d'inventaire causées par les démolitions et conversions. Pour estimer l'inventaire de logements actuels dans les structures de cinq logements et plus, nous avons simplement appliqué leur proportion publiée en 1994 (I) au stock total indiqué par *U.S. Housing Markets* pour l'année 1999.[11] Les lignes qui suivent présentent les balises des indicateurs retenus dans le domaine résidentiel.

L'activité et l'intensité

Permis: On doit construire plus de 2800 unités dans des immeubles de cinq logements et plus par année. En bas de cette balise, le constructeur prend le risque de construire un immeuble qui inonde le marché.
Densité: Nous avons constitué un indicateur de densité pour retenir les régions avec immeubles en hauteur en multipliant le nombre moyen d'unités par immeuble et la proportion moyenne de construction dans les immeubles de 5 unités et plus. Règle générale, les régions devaient afficher un score supérieur à trois.
Intensité: Nous avons divisé le nombre moyen d'unités permises par 10 000 habitants en 1999. Les régions devaient afficher un rapport supérieur à 21.

---

10 Marcus & Millichap , 1999, *Mid-Year Update Report,* National Apartment Market
11 *U.S. Housing Markets*, 1999, The Builder Magazine

Les régions qui ne respectaient pas deux de ces trois balises étaient rejetées. Une certaine intensité est nécessaire pour s'assurer de l'acceptation de densité par la communauté. L'acceptation de densité dans un marché est requise à une bonne absorption de projet. Toutefois, ce critère ne devait pas faire que l'on délaisse certaines nouvelles villes en croissance. De plus, dans l'examen des permis par 10 000 habitants, il faut être prudent car l'activité importante dans le Sud, qui accapare les deux tiers des permis de multifamiliales, est attribuable à la reconstruction suite aux problèmes causés par les ouragans. C'est pourquoi, dans notre projection, nous nous sommes basés sur la moyenne de permis accordés dans les trois dernières années.

L'équilibre actuel

Croissance relative de population: L'indice Cp mesure la force de la demande attribuable à la croissance récente de la population relativement à la force de l'offre.

$$Cp = \frac{\text{Croissance de population}}{\text{Nombre de permis/Inventaire}} * \text{(I) Proportion du stock dans des immeubles de 5\&+}$$

Nous avons pondéré le rapport demande/offre par la proportion de logements dans des immeubles multifamiliaux, parce que la probabilité que ce type d'immeubles capte la croissance de la population est faible dans des régions à faible densité. Cet indice devait être supérieur à 20%.

Croissance relative de l'emploi: L'indice Ce mesure la force de la demande attribuable à la croissance récente de l'emploi relativement à sur la force de l'offre. Cet indice devait être supérieur à 20%.

$$Ce = \frac{\text{Croissance de l'emploi}}{\text{Nombre de permis/Inventaire}} * \text{(I) Proportion du stock dans des immeubles de 5 et +}$$

Taux d'inoccupation: ce dernier devait être inférieur à 8,5%. Notons que le meilleur indicateur de l'équilibre offre/demande demeure le taux d'inoccupation.

Les régions qui ne respectaient pas deux des trois balises d'équilibre étaient rejetées. Notons ici que le Sud et l'Ouest ont dominé la construction d'appartements aux États-Unis dans la dernière décennie: Las Vegas, Orlando, Dallas, Atlanta, Los Angeles, Houston sortent gagnants à cet égard. On y note aussi un plus grand risque de surplus d'offre.

La pression à la hausse des loyers ne se fait habituellement pas sentir à moins que le taux d'inoccupation soit inférieur à 5%. En fait le loyer moyen d'un marché est très relié au paiement hypothécaire requis pour une première maison. Dans les marchés en croissance et dans les périodes de hausse de taux d'intérêt, le paiement hypothécaire est susceptible d'augmenter, puis le loyer. À la fin du cycle haussier, le loyer risque de diminuer.

La croissance des loyers est certainement symptomatique d'un déficit de l'offre sur la demande. Cependant, dans certaines régions, ce déficit est issu de contraintes si importantes relatives à la nouvelle construction qu'il devient très risqué et coûteux de miser et de s'aventurer sur ces marchés: mentionnons à ce titre San Francisco, Boston, Washington DC, Oakland, New York, et Chicago.

Les régions non retenues

Le tableau 2.3.2 montre les régions rejetées sous les critères d'activité et d'équilibre. La deuxième partie indique des régions rejetées à cause d'une offre nouvelle trop abondante: le taux d'inoccupation y est très élevé. La troisième partie montre les régions de faible croissance.

Analyse des autres régions

En annexe, nous avons décomposé les grandes agglomérations urbaines en plus petites régions métropolitaines. Les régions métropolitaines retenues sont montrées sur le tableau 2.3.3. Elles sont classées par population.

Activité: Pour l'instant, nous avons continué de retenir les régions à forte croissance de Boston et de Norfolk mais, on a construit au cours de 1997-1999 moins de 2800 unités dans des immeubles de cinq unités et plus.

Intensité: Le nombre moyen d'unités permises par 10 000 habitants affichait un rapport supérieur à 21. Selon ce critère, nous aurions dû éliminer les grandes régions de Boston, Chicago, Los Angeles, New York, San Francisco (sauf San José) et Washington. En effet, ce sont dans ces régions que les terrains ne sont pas assez disponibles, que les contraintes de construction sont élevées et que le niveau de construction est faible. Nous avons tout de même conservé: Boston, New York et Chicago et Washington à cause de leur proximité physique et culturelle du marché canadien.

Équilibre : Le taux inoccupation n'a pas augmenté à un niveau supérieur à 7% dans la dernière année: Selon ce critère, Dallas et Baltimore furent éliminées. Par contre, Fort Lauderdale demeure une destination chaude et nous avons élu de la conserver pour une analyse plus minutieuse.

Prévisions 2005

Demande future

Tel que mentionné, il n'y a aucune donnée désagrégée au niveau métropolitain pour la population par groupe d'âge et type de ménages, ce qui limitait la capacité prévisionnelle des indicateurs de la demande future. De plus, les changements dans la demande sont difficiles à prévoir à cause de mouvements imprévisibles de la population. Dans les marchés à faible migration, les méthodes démographiques utilisées pour le *Bureau of Census* sont relativement fiables. Le risque de déséquilibre entre l'offre et la demande est faible, et un plus faible rendement sur l'investissement y est alors acceptable. Mais dans les régions à forte migration, l'investissement exige une prime de risque plus importante. Par exemple, les coupures dans le budget de Défense ont décimé l'industrie aérospatiale dans le sud de la Californie, alors que la croissance de l'utilisation des ordinateurs fut source d'immigration au Texas. La création de nouveaux emplois est donc un facteur d'attraction dans une région. Les facteurs stratégiques qui ont un impact de long terme sur le marché sont toutefois difficiles à prévoir.

Au vu de ces difficultés, nous avons colligé des données sur la qualité de vie et sur l'environnement d'affaires dans les régions. Ces données qualitatives permettront dans le prochain chapitre de pondérer notre jugement sur les régions à fort potentiel. Nous avons estimé la croissance de la demande par Dr:
Dr= Er*I/(E/M)*40%+Mr*P*60% où:
Er est la croissance des emplois prévue par le *Bureau of Census* entre 2000 et 2005
I est la proportion de l'inventaire de logements dans des immeubles de cinq logements et plus
E est le niveau d'emplois civils actuels
M est le nombre de ménages actuels tel qu'estimé en fonction de la population actuelle et CACI[12]
Mr est la croissance des ménages tel qu'estimée en fonction de la croissance de la population (prévue par le *Bureau of Census*) et du nombre de personnes par ménage prévu par CACI
P est la proportion de permis 97-98-99 dans des immeubles de cinq unités et plus

12 US Marketing Systems Group of CACI International Inc.

Offre future

L'offre dépend des expectatives des constructeurs et aussi des conditions économiques. En général, nous avons observé que les changements dans l'offre sont très graduels, si bien que le niveau de construction pour les cinq prochaines années est probablement très proche du niveau actuel, un reflet que l'offre s'adapte assez lentement à la demande.

Selon Dun&Bradstreet, l'industrie de la construction ralentit son rythme en ce début du millénaire. La construction totale devrait diminuer en l'an 2000 selon les expectatives de 200 entreprises de construction. La hausse des taux hypothécaires retarde l'achat de la première maison et ce, malgré un indice de confiance des consommateurs et un niveau d'emplois records. Cependant, les facteurs fondamentaux de santé économique du secteur multifamilial sont encore présents. Dans presque tous les marchés, les taux d'inoccupation demeurent faibles, la croissance des loyers et des valeurs est supérieure au taux d'inflation, et il n'y a pas d'offre excédentaire.

Par conséquent on s'attend à peu d'impact sur le marché des multifamiliales. En effet, la demande plus forte que prévue dans le locatif causée par le retard d'achat assure un loyer du marché supérieur au loyer économique de construction et d'opération. L'incertitude quant aux niveaux de l'offre tient surtout à la pénurie de main d'œuvre et aux pressions à la hausse sur les salaires réels. Nous avons donc prévu pour les cinq prochaines années le maintien de niveau de construction actuelle.

Équilibre offre/demande

Sur le tableau 2.3.4, nous avons examiné la croissance de la demande et celle de l'offre prévues dans chacune de ces régions. Les régions les plus intéressantes sur le plan de la croissance dans les cinq prochaines années sont: Chicago, New York, Washington, Seattle, San Diego, Miami et Austin.

Nous avons retenu 18 régions à examiner de plus près dans le prochain chapitre. Dix d'entre elles font partie de la zone géographique de l'EST, retenue pour les catégories non-résidentielles. Huit de la zone OUEST.

EST: New York, New Jersey, Chicago, Washington, Baltimore, Boston, Miami-Fort Lauderdale, Columbus, Charlotte. Nous avons conservé Boston même si le nombre d'unités en multifamiliale ne rencontrait pas la balise, parce que cette ville et sa culture sont très proches de Montréal et que les constructeurs la considèrent toujours en premier.

RESTE: San José, Fort Worth, Seattle, Minneapolis, Denver, Portland, San Diego, Austin.

Tableau 2.3.2- Régions métropolitaines à faible potentiel

Critère évalué	Permis, densité et intensité			Équilibre: Croissance relative de la demande/offre				
Variable choisie	Unités multi permises	Densité	Unités/10000 personnes	Population Cp	Emplois Ce	Taux d'inoccupation 1999	1998	99-98
Balise d'élimination	Moins de 2800	Moins de 3	Moins de 21	Moins de 20%	Moins de 20%	Plus de 8,5%		Plus de 10%
1-Éliminées sous tout égard								
Buffalo-Niagara Falls (MSA)	*865*	4,88	*7,07*	nd	nd	*14,90%*	16,80%	-11,31%
Cincinnati-Hamilton (CMSA)	*2774*	*2,13*	*14,1*	*8,19%*	20,78%	*11,90%*	11,50%	3,48%
Cleveland-Akron (CMSA)	*1493*	*1,63*	*5,13*	*-2,73%*	*19,36%*	*11,30%*	10,30%	9,71%
Detroit-Ann Arbor-Flint (CMSA)	4068	*2,04*	*9,08*	*3,93%*	*13,46%*	*8,50%*	7,40%	*14,86%*
Grand Rapids-Muskegon-Holland (MSA)	*1346*	*2,73*	*12,81*	*4,99%*	*14,05%*	7,30%	6,20%	*17,74%*
Greensboro-Winston-Salem-High Point (MSA)	*2435*	3,14	*20,54*	*5,19%*	*3,65%*	*8,70%*	6,30%	*38,10%*
Greenville-Spartanburg-Anderson (MSA)	*797*	*1,90*	*8,54*	*8,06%*	*16,68%*	*10,30%*	13,40%	-23,13%
Indianapolis (MSA)	*2328*	*2,05*	*15,13*	*11,44%*	*13,05%*	*13,30%*	10,50%	*26,67%*
Jacksonville (MSA)	*2138*	3,38	*20,07*	*11,13%*	23,87%	7,10%	6,80%	4,41%
Kansas City (MSA)	3076	3,34	*17,45*	*8,63%*	*6,05%*	6,70%	7,50%	-10,67%
Milwaukee-Racine (CMSA)	*2655*	4,68	*16,12*	*0,43%*	*9,07%*	6,50%	8,90%	-26,97%
Nashville (MSA)	*2213*	*2,86*	*18,73*	*15,72%*	*14,17%*	4,40%	5,40%	-18,52%
New Orleans (MSA)	*659*	3,45	*5,03*	*2,33%*	*-9,50%*	*16,30%*	12,30%	*32,52%*
Oklahoma City (MSA)	*1441*	3,40	*13,74*	*6,91%*	22,81%	*14,90%*	12,20%	*22,13%*
Omaha (MSA)	*1760*	7,89	25,07	*6,38%*	*-8,91%*	*9,00%*	7,90%	*13,92%*
Pittsburgh (MSA)	*1408*	3,08	*6,05*	*-7,16%*	*12,03%*	*12,50%*	10,40%	*20,19%*
Philadelphia-Wilmington-Atlantic City (CMSA)	2968	*2,69*	*5,99*	*2,43%*	21,30%	*10,8*	10,30%	4,85%
Richmond-Petersburg (MSA)	*1298*	*2,18*	*13,46*	*10,89%*	34,20%	*11,00*	5,20%	*111,54%*
Sacramento-Yolo (CMSA)	*2647*	*2,62*	*15,35*	*15,94%*	25,62%	6,20%	4,90%	*26,53%*
Salt Lake City-Ogden (MSA)	*1839*	*2,83*	*14,26*	*9,30%*	*13,77%*	*8,50%*	6,40%	*32,81%*
San Antonio (MSA)	*2621*	3,69	*16,60*	*18,97%*	28,12%	6,80%	6,60%	3,03%
St. Louis (MSA)	*1254*	*1,44*	*4,88*	*3,62%*	21,22%	*9,90%*	10,30%	-3,88%
2-Éliminées pour cause								
Taux d'inoccupation								
Atlanta (MSA)				24,72%	43,60%	*9,80%*	*9,60%*	2,08%
Houston-Galveston-Brazoria (CMSA)				21,70%	26,18%	*9,80%*	9,60%	2,08%
Raleigh-Durham-Chapel Hill (MSA)				*11,66%*	*4,22%*	*11,80%*	15,30%	-22,88%
Las Vegas (MSA)				30,69%	41,34%	*9,40%*	9,40%	0,00%
Phoenix-Mesa (MSA)		*2,85*	33,33	21,43%	*18,47%*	*9,20%*	7,40%	*24,32%*
Faible croissance et hausse du taux d'inoccupation								
Orlando (MSA)				*7,43%*	*11,57%*	6,80%	4,70%	*44,68%*
Tampa-St. Petersburg-Clearwater (MSA)				*9,78%*	36,57%	*9,20%*	7,10%	*29,58%*

Note: les chiffres en italique indiquent que la région ne respecte pas la balise fixée

Tableau 2.3.3- Examen des régions métropolitaines à fort potentiel

	Permis, densité, intensité						Équilibre			
							Taux d'inoccupation			Augmentation loyers
	Proportion multi/total	Unités par immeuble	Densité	Unités multi permises	Population juil-98	Unités/10000 personnes	1999	1998	99-98	98-00
Régions choisies dans les										
Regroupements de plus de 3,7M d'>habitants										
Boston, MA-NH PMSA	16,87%	17,95	3,03	*1346*	3289	*4,09*	3,10%	4,10%	-24,39%	4,95%
Chicago, IL PMSA	20,27%	13,98	*2,83*	6998	7939	*8,81*	6,50%	7,80%	-16,67%	3,80%
Fort Worth-Arlington, TX PMSA	28,44%	17,84	5,07	3580	1593	22,48	6,10%	6,80%	-10,29%	4,55%
New York, NY PMSA	47,31%	39,82	18,84	6385	8693	*7,35*	4,70%	5,00%	-6,00%	3,40%
Jersey City, NJ PMSA	68,32%	79,51	54,32	*1034*	557	*18,55*	nd	nd	nd	nd
Nassau-Suffolk, NY PMSA	15,19%	12,29	*1,87*	*885*	2673	*3,31*	1,90%	4,90%	-61,22%	nd
Middlesex-Somerset-Hunterdon, NJ PMSA	13,43%	14,75	*1,98*	*811*	1122	*7,23*	2,30%	3,50%	-34,29%	nd
San Jose, CA PMSA	46,32%	21,92	10,15	3493	1641	21,28	2,10%	2,20%	-4,55%	7,40%
Washington, DC-MD-VA-WV PMSA	23,40%	20,76	4,86	8292	4674	*17,74*	6,60%	8,30%	-20,48%	2,75%
Regroupements de 2M à 3,7M d'>habitants										
Seattle-Tacoma-Bremerton (CMSA)	33,66%	15,03	5,06	9442	3424,0	27,57	3,90%	2,60%	*50,00%*	4,80%
Minneapolis-St. Paul (MSA)	14,11%	16,50	*2,33*	2848	2831,0	*10,06*	4,20%	3,90%	7,69%	3,00%
Denver-Boulder-Greeley (CMSA)	26,36%	14,16	3,73	7503	2365,0	31,73	5,60%	4,00%	*40,00%*	4,65%
Portland-Salem (CMSA)	28,94%	13,61	3,94	5751	2149,0	26,76	7,40%	7,70%	-3,90%	3,10%
San Diego (MSA)	27,00%	16	4,17	3521	2 780,0	*12,67*	4,20%	5,10%	-17,65%	5,3%
Miami, FL PMSA	44,58%	23,15	10,32	5109	2152	23,74	8,50%	9,80%	-13,27%	2,60%
Regroupements de moins de 2M d'>habitants										
Norfolk-Virginia Beach-Newport (MSA)	13,39%	13,67	*1,83*	*1102*	1542,0	*7,15*	4,20%	7,60%	-44,74%	nd
Columbus (MSA)	28,42%	10,83	3,08	3506	1469,0	23,86	7,40%	7,90%	-6,33%	2,90%
Charlotte-Gastonia-Rock Hill (MSA)	23,87%	12,64	3,02	4956	1383	35,83	7,90%	10,40%	-24,04%	3,55%
Austin-San Marcos (MSA)	37,96%	18,08	6,86	5911	1105,0	53,49	8,20%	9,30%	-11,83%	3,50%

Tableau 2.3.4- Examen des régions métropolitaines à fort potentiel

Estimation de croissance prévue de 2000 à 2005

	Population (000)		Emplois 00-05		Pop/Ménages		Empl/Ménages	Augmentation de ménages-(000)	Augmentation de demande *2000-2005*	
	2000-05	2005	%	Nombre (000)	1999	00-05	1999	2000-2005	Selon modèle	Selon Meyers
									(en 000)	*(en 000)*
Régions choisies dans les Regroupements de plus de 3,7M d'habitants										
Boston, MA-NH PMSA	123,75	3428,8	6,01%	120,53	2,52	*2,52*	*1,54*	*49,11*	12,1	
Chicago, IL PMSA	155,41	4331,8	5,92%	467,00	3,07	2,73	1,56	56,93	39,1	32,7
Fort Worth-Arlington, TX PMSA.	105,09	1736,4	8,79%	69,02	2,62	2,79	1,23	37,67	11,5	22,7
New York, NY PMSA	83,00	8818,00	2,12%	90,34	3,42	2,34	1,58	0	23,2	91,1
Jersey City, NJ PMSA	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	
Nassau-Suffolk, NY PMSA	15,01	1169,70	4,98%	132,51	nd	nd	nd	nd	nd	
Middlesex-Somerset-Hunterdon, NJ PMSA	61,00	1198,40	9,56%	61,85	nd	nd	nd	nd	nd	
San Jose, CA PMSA	88,50	1750,80	8,04%	78,50	2,79	*2,79*	*1,66*	*31,72*	13,0	
Washington, DC-MD-VA-WV PMSA	291,75	5031,10	7,44%	199,18	2,65	2,29	1,45	127,40	35,6	34,5
Regroupements de 2M à 3,7M d'habitants										
Seattle-Tacoma-Bremerton (CMSA)	283,20	3754,10	9,54%	137,39	3,65	2,26	1,85	125,31	32,6	21,1
Minneapolis-St. Paul (MSA)	138,28	3006,30	6,50%	113,42	2,61	2,36	1,54	58,59	12,1	12,4
Denver-Boulder-Greeley (CMSA)	167,08	2579,60	8,68%	99,60	2,99	2,24	1,59	74,59	18,4	10,4
Portland-Salem (CMSA)	140,85	2325,10	8,15%	80,38	3,00	2,42	1,49	58,20	13,8	18,4
San Diego (MSA)	232,93	3071,60	10,69%	121,79	2,77	2,66	1,1	87,57	26,7	29,5
Miami, FL PMSA.	44,92	1023,10	5,85%	124,44	2,79	2,79	1,28	16,10	19,7	24,5
Regroupements de moins de 2M d'habitants										
Norfolk-Virginia Beach-Newport (MSA)	63,92	1603,30	5,91%	41,31	2,55	*2,55*	nd	*25,07*	nd	
Columbus (MSA)	72,11	1555,00	7,25%	62,49	2,56	2,02	1,45	35,70	9,4	11,4
Charlotte-Gastonia-Rock Hill (MSA)	44,99	825,20	7,32%	98,92	2,59	2,42	1,45	18,59	6,7	13,4
Austin-San Marcos (MSA)	96,52	1239,70	11,07%	71,21	2,49	2,20	1,35	43,87	15,8	27,3

Sources de données sur les ménages: US Marketing Systems Group of CACI International Inc

2.4Classement des marchés métropolitains dans le secteur des bureaux

2.4.1 Un peu d'histoire

Après une période de construction importante dans les années 80, les niveaux de construction tombent, les taux d'inoccupation atteignent des niveaux records et les immeubles perdent de la valeur. En l'an 2000, on craint de nouveau des surplus d'offre parce que le taux de construction s'est accru depuis deux ans. La récession immobilière des années 90 a été abondamment documentée et permet aujourd'hui de jeter un regard plus éduqué sur les cycles immobiliers.

Le marché des bureaux et celui des hôtels ont connu deux cycles de croissance alors que l'économie en a connu cinq. L'offre d'espaces à bureaux ne semble pas être reliée à la demande. De plus, les loyers suivent de très près l'offre plutôt que la demande : ils atteignent un sommet durant la récession 81-82 et un creux en 1992 durant une forte demande. Le risque dans ce secteur est associé à une sur-production qui n'est pas synchronisée avec la demande.

Les raisons principales de cette discordance sont le long décalage de l'offre par rapport à la demande, la nature intrinsèque de long terme de l'immobilier qui allonge la période d'ajustement des loyers et de surplus d'offre, et l'incertitude quant à l'ampleur de la demande. En particulier, les édifices sont longs à planifier et construire: le décalage est en moyenne de deux ans. Par exemple, en cas de récession, il est difficile d'arrêter un projet déjà conçu. La volatilité de l'offre est par conséquent plus importante que dans les autres secteurs immobiliers. De même, l'inertie des propriétaires pour l'ajustement des baux aux conditions économiques peut être source d'un taux d'inoccupation persistant. On préfère ajuster les incitations à la location.

2.4.2 La tertiarisation de l'économie et la croissance des villes

Depuis dix ans, la demande d'espaces à bureaux est continuellement en croissance à cause de la tertiarisation de l'économie. L'élément déterminant de la tertiarisation est l'utilisation de services dans la conception d'un bien ou d'un autre service. On estime que les entreprises manufacturières achètent 0.39$ de services pour chaque dollar de produits qu'elles exportent. Certes le progrès technologique a permis une utilisation accrue du capital dans le secteur des services et a contribué à une amélioration de la productivité, mais il a également contribué à complexifier les tâches dans l'ensemble des secteurs de l'économie, d'où la croissance des emplois chez les impartitaires spécialistes qui par ailleurs se détachent spatialement de leur client et opèrent de plus en plus de façon autonome sur les marchés internationaux.

Ainsi, les consolidations dans le secteur financier, qui se poursuivent par ailleurs, peuvent frapper durement une région sans pré-avis. Le travail est réorganisé. Les centres d'appel et les centres de traitement de l'information se spécialisant dans des villes émergentes, où la qualité de vie attire une main d'œuvre compétente. *La qualité de vie est donc un facteur important de croissance d'une région.* Par exemple, Charlotte regroupe de tels centres et devient peu à peu une économie fondée sur le savoir. Il lui reste encore à créer les fondations nécessaires à son plein épanouissement, spécialement en technologie et ressources humaines, pour bien capitaliser sur cette nouvelle tendance.

Le cyberespace permet l'échange de tout ce qui est susceptible d'être réduit en BYTES. La vidéoconférence, la télémédecine, la téléaction, la téléprésence, l'aspatialité... transforment le monde du travail. Malgré tout, la réduction de la taille des grandes villes à cause du télétravail est un mythe. De même les télécentres de quartier où les entreprises loueraient pour leurs employés un espace câblé ne sont pas viables. L'identité de cet espace serait basée sur des relations de voisinage et non plus sur la culture de l'entreprise mère. Notons au passage que les cybernautes communiquent dix fois plus avec leurs collègues de la *maison* qu'avec des inconnus. Paradoxalement, les nouveaux systèmes d'information renforcent les réseaux locaux et les villes. Plusieurs gourous sociologues concluent que *les nouvelles technologies de l'information aboutiront en des*

applications en ville pour la ville. De fait, la transition vers la nouvelle économie a sauvé l'Amérique urbaine qui contient les universités les mieux cotées au monde et un bon bassin potentiel de main d'œuvre qualifiée.

Par contre, on note l'émergence de nouvelles économies régionales basées sur la haute technologie, comme Silicon Valley, Austin ou Salt Lake City. Ces villes sont caractérisées par une concentration d'industries très spécialisées, regroupées autour d'institutions et d'universités fournissant le bassin de savoir nécessaire au développement des entreprises. Le triangle de recherche situé à moins de 600 milles de 50% de la population américaine (New York, Philadelphie, Washington, Atlanta), comprend les villes émergentes de : Raleigh, Durham, Chapel Hill, Hillsborough, et il s'étend maintenant plus à l'ouest à Greensboro. Les industries de l'informatique (IBM : 14000 employés), de la biotechnologie (Duke University : 12500 employés) et des télécommunications (Nortel : 8500 employés) y prolifèrent. Si la ville émergente veut croître, l'accès à une main d'œuvre qualifiée ne devra jamais devenir contraignant.

2.4.3 Tendances américaines actuelles

Le taux d'inoccupation donne une indication de la position sur le cycle. Pour l'an 2000, on s'attend à une augmentation du taux d'inoccupation des espaces à bureaux, la première depuis 1991. Par contre, cet indicateur ne reflète pas avec fidélité l'équilibre parce que par exemple, il y a de la sous-location, certains immeubles ne sont pas achevés après un an et le niveau d'équilibre peut varier selon la région métropolitaine. De plus, ce taux n'est pas disponible sur tous les marchés.[13]

Les prévisions pour le marché de bureaux sont d'un optimisme très modéré: 1999 semble marquer le point tournant du cycle. Les taux d'inoccupation sont demeurés relativement stables et la croissance des loyers demeure soutenue et bien encore supérieure au taux d'inflation. Une croissance des loyers de 4-5% est prévue jusqu'en 2005 parce que les baux signés aujourd'hui pour les cinq prochaines années reflètent les conditions de marché des dernières années. Pour la construction neuve toutefois, l'enjeu diffère. Le risque de revenu de ce type d'actif est plus grand, dépendant de la qualité du locataire et de la durée du bail.

La construction neuve devance l'absorption de 20% en moyenne. C'est le plus grand enjeu à l'heure actuelle. Les taux d'inoccupation devraient certainement augmenter en l'an 2000. À quelle vitesse l'offre s'adaptera-t-elle cette fois ? Tel que mentionné, le secteur des édifices à bureaux est très révélateur de la croissance économique d'une région. Avec la tertiarisation de l'économie, ces édifices logent la base économique d'une région. Cependant, à cause des longs délais de construction alors que la fenêtre d'opportunité est relativement courte, ce type de projets est plus risqué qu'une tour d'habitation par exemple.

La demande est influencée par la croissance des emplois de bureaux et les expectatives très volatiles des décideurs privés sur la conjoncture économique. "If business slackens even moderately, the impact will hit the office markets late in 1999 or shortly thereafter. When that happens, the steam won't be out of the engine but it will certainly be chugging, especially in some west coast markets."[14]

La demande est aussi influencée par la personnalité des villes. Ainsi, New York, San Francisco, et Washington sont des villes de calibre international. Aucune de ces villes n'a un niveau de développement en cours suffisant pour combler vraiment les besoins de la demande. D'autres villes connaissent des croissances d'emplois dans des nouveaux secteurs. Par exemple Charlotte, devenue un centre financier, et Denver attirent toutes deux des centres de traitement et d'appels.

---

13 Gallagher M. & Wood A, 1999, *Fear of Overbuilding in the Office Sector: How Real is the Risk and Can We Predict it?* Journal of Real Estate Research, Volume 17 no2

14 ONCOR International.,1999, *North America Office Market Report: Mid-Year 1999*

De plus au cours de l'examen des marchés, il faut envisager la distribution du marché régional entre le centre-ville et la banlieue et entre la classe A et la classe B. En 1999, 23,9 millions de pieds carrés sont construits dans les centre-villes et 107,7 millions dans les banlieues. La proportion 20% centre-ville/80% banlieue est la même pour l'absorption. Notons simplement ici qu'en banlieue, la disponibilité de terrains, la proximité de la main d'œuvre et de bonnes écoles, les coûts d'occupation et d'opération plus faibles, la technicité des immeubles contribuent à la création de véritables villes satellites, presque indépendantes de leur noyau centre. C'est le cas par exemple à Atlanta. "The potential investor has to view the Central Business District of the 21st century as one office market within a polycentric group of competing urban office markets."[15] Dans la présente analyse des indicateurs de potentiel, toutefois, nous nous limitons à des moyennes pour sélectionner les dix meilleurs marchés.

2.4.4 Estimations et analyse des résultats

Univers d'enquête

Pour comparer les villes entre elles, nous avons retenu les données de SIOR[16], parce que ce sont aussi ces données que le *Bureau of Census* retient. [17] Ces données portent sur des régions métropolitaines (MSA) plus petites que sur les grandes agglomérations urbaines (CMSA) retenues pour l'analyse résidentielle. Comme nous nous limitons à des moyennes pour sélectionner les dix meilleurs marchés, l'univers des MSA pour l'examen sommaire de ces marchés fut jugé préférable.

Emplois de bureaux retenus

La croissance de l'emploi de bureaux est basée sur la croissance des catégories d'emplois suivantes : finances et affaires immobilières, services aux entreprises, administrations publiques.

Estimation de la demande

Normalement, le nombre d'employés par pied carré a une composante cyclique. De la fin des années 80 au milieu des années 90, le ratio a augmenté à cause des rationalisations et aussi parce que l'espace devenait moins coûteux. Depuis lors, le ratio a diminué mais sa tendance de long terme est constante. Ainsi, par une simple multiplication, on devrait arriver aux besoins d'espaces à bureaux. Or, compte tenu des données dont nous disposions pour les années 1997-98-99, la corrélation entre les emplois de bureaux et la construction n'était pas bonne. En conséquence, pour l'équilibre du marché, nous avons retenu les taux d'inoccupation ainsi que la relation entre l'absorption et les espaces vacants plus la construction.

La croissance de la demande n'a pu être complètement basée sur la croissance prévue des emplois de bureaux par le *Department of Commerce*. [18] Pour estimer la demande à venir, nous avons combiné deux indicateurs: Les prévisions d'emplois de bureaux de 2000 à 2005 et les prévisions d'absorption par SIOR.

Estimation de l'offre

Les prévisions de l'offre s'appuient sur les commentaires de prévisions faites par SIOR dans chacun des marchés. Ici, il faut bien comprendre qu'un taux de chômage trop faible sur certains marchés réduit la

---

15 Central Business Districts: Dead or Alive?
16 SIOR: Society of Industrial and Office Realtors, Landauer Real Estate Counselors
17 Oncor et CB Commercial publient également des données très valables.
18 Regional Economic Analysis Division, Bureau of Economic Analysis, United States Department of Commerce

possibilité de croissance d'emplois.

Présentation des résultats

Les données recueillies sont montrées en annexe A. Les tableaux 2.4.1 et 2.4.2 font un sommaire de nos indicateurs obtenus à partir de ces données. Le tableau 2.4.3 indique les villes qui n'ont pas été retenues pour l'analyse raffinée, parce qu'elles ne rencontraient pas les critères minimaux fixés pour la quantité d'activité, l'intensité et l'équilibre de marché.

Un taux d'inoccupation supérieur à 10% est normalement considéré comme étant trop élevé. C'est le cas dans les villes de taille moyenne comme Cincinnati, Cleveland, Indianapolis, Jacksonville, Philadelphie et Pittsburgh qui ont souffert de la consolidation dans le secteur financier. Les villes d'Atlanta, Chicago, Miami et Orlando souffrent quant à elles d'un surcroît de construction et d'une offre excédentaire. À Greensboro, le problème est temporaire: La construction y est active parce que la main d'œuvre disponible à proximité du triangle de recherche est abondante, comparé à Raleigh.

L'activité de construction est trop restreinte dans les villes de Charleston et Gainesville, Grand Rapids, et Hartford. Notons au passage que Gainesville connaît des problèmes de congestion routière et que Charleston risque de souffrir des débats concernant le tabac. Dans les villes de Greenville, Harrisburg, Hartford, Melbourne, Portland, Springfield, Syracuse et Rochester, non seulement l'activité n'est pas suffisante, mais aussi le risque est trop important compte tenu du taux d'inoccupation. La base économique de Détroit est très dépendante de l'industrie automobile et l'intensité de l'activité tertiaire y est encore trop faible. De même, la situation n'est reluisante sous aucun égard dans les villes de Buffalo et Milwaukee.

La ville de New York, devra être décomposée pour bien comprendre les secteurs géographiques à analyser. Par exemple le centre du New Jersey serait à éviter à cause de réglementations trop sévères. De plus, nous ferons un choix des dix villes pour l'analyse raffinée en tenant compte des secteurs des hôtels et des centres commerciaux.

Notons ici que les meilleures localisations pour des immeubles de type industriel sont à proximité des aéroports, puisque les détaillants par internet devenus trop populaires y installent maintenant des centres de distribution. Pour votre gouverne, nous avons recueilli des données sur ce secteur en annexe. L'examen sommaire indique un bon potentiel industriel dans les villes de Gainesville, Cincinnati, Détroit et Minneapolis.

Les onze régions retenues pour l'analyse raffinée du prochain chapitre sont les suivantes: Manhattan, New Jersey, Chicago, Washington, Baltimore, Boston, Miami/Fort Lauderdale, Orlando/Tampa, Colombus, Charlotte et Norfolk. Ici, nous avons conservé Chicago, même si son potentiel au chapitre de l'équilibre ne rencontrait pas nos balises de performance, parce que cette ville est majeure. Nous avons également conservé Norfolk, malgré les faibles activité et intensité de construction, parce qu'il semblait que cette ville prenait le virage technologique.

Tableau 2.4.1- Sommaire des indicateurs de potentiel d'activité, intensité et équilibre

Marché	Activité Construction		Intensité Construction/ 1000 personnes		Construction/ Inventaire	Equilibre de marché Taux Inoccupation	Absorption/ (inocc+constr)
	1997	1999	1997	1999	1999	1999	1999
Atlanta, Georgia	4780470	6062138	1322	1585	5,65%	11,4	0,29
Baltimore, Maryland	679949	1 445 276	274	580	3,66%	9,8	0,48
Boston, Massachusetts	2450300	12 588 621	421	2136	11,01%	7,1	0,17
Buffalo, New York	454 000	208 000	388	181	2,43%	14,4	0,01
Charleston, South Carolina	0	385 000	0	708	9,83%	8,8	0,2
Charlotte, North Carolina	2194700	4 400 000	1 636	3130	15,87%	8,8	0,27
Chicago, Illinois	0	4 233 568	0	531	2,85%	11,6	-0,09
Cincinnati, Ohio	600 000	532 000	374	327	1,65%	9,6	0,09
Cleveland, Ohio	194 000	899 116	87	405	2,47%	10,7	0,15
Columbia, South Carolina	225 000	515 000	456	995	4,92%	8,2	0,36
Columbus, Ohio	1 375 000	2 090 000	943	1414	6,67%	4,5	0,21
Detroit, Michigan	nd	805 000	nd	180	1,08%	4,6	0,64
Fort Lauderdale, Florida	225 793	777 369	155	519	2,48%	6,7	0,38
Gainesville, Florida	46 000	227 685	232	1104	9,96%	3,2	0,45
Grand Rapids, Michigan	435 000	320 000	425	306	3,02%	9,2	0,31
Greensboro, North Carolina	500 677	564 824	434	479	3,94%	13,5	0,04
Greenville, South Carolina	251000	347 000	277	374	5,80%	17,7	0,35
Harrisburg, Pennsylvania	470000	240 000	762	389	0,67%	3,6	-0,08
Hartford, Connecticut	nd	nd	nd	nd	nd	19,1	nd
Indianapolis, Indiana	832 000	307 544	553	201	1,43%	9,5	0,54
Jacksonville, Florida	874540	1 170 261	856	1105	7,80%	10,1	0,53
Melbourne, Florida	30 800	60 000	67	128	1,36%	13,5	0,29
Miami, Florida	630 000	1 429 439	301	670	4,67%	10,3	0,26
Milwaukee, Wisconsin	nd	550 000	nd	377	2,12%	10,2	0,08
Norfolk, Virginia	0	129 000	0	83	0,69%	6,9	0,38
NY- Manhattan, New York	1 600 000	3 293 000	nd	nd	0,97%	7,1	0,15
NY- New York	0	nd	0	nd	nd	nd	nd
NY-Brooklyn/Queens, NY	nd	nd	nd	nd	nd	4,8	nd
NY-Long Island, New York	nd	1 122 000	nd	419	2,97%	7	0,29
NY-New Haven, Connecticut	0	390 000	0	239	2,81%	15,2	0,14
NY-NJ-Central-Middlesex-Somerset-Hunterdon	650000	1 595 290	591	1409	2,39%	10,7	0,45
NY-NJ-North-Bergen-Passaic,Jersey City,Newark	584 047	3 845 430	153	995	5,36%	15,3	0,56
NY-NJ-South-Trenton	876 000	nd	2 649	nd	nd	9,7	nd
Orlando, Florida	635 000	2 421 000	441	1581	11,31%	10,7	0,41
Philadelphia, Pennsylvania	1 107 300	777 459	224	157	0,89%	10,4	0,16
Pittsburgh, Pennsylvania	nd	755 000	nd	323	2,22%	12,1	-0,05
Portland, Maine	nd	85 000	nd	333	1,30%	3,9	0,15
Raleigh, North Carolina	1139267	2 194 495	1 089	1992	8,87%	7,1	0,45
Richmond, Virginia	480000	630 000	509	653	3,14%	9,2	0,21
Rochester, New York	nd	nd	nd	nd	nd	12,5	nd
Springfield, Massachusetts	nd	50 000	nd	87	1,13%	10,3	0,19
Syracuse, New York	0	nd	0	nd	nd	13,6	nd
Tampa, Florida	nd	1 274 525	nd	559	5,53%	8,1	0,34
Washington, D.C.	2 783 463	4 346 326	605	922	4,89%	4,4	0,25
Washington, D.C. - Northern Virginia	1041169	10165 342	nd	nd	8,71%	3,3	0,48
Washington,D.C.- Suburban Maryland	164869	2 845 221	nd	nd	4,31%	7,3	0,15

Tableau 2.4.2- Sommaire des indicateurs de potentiel de croissance

	Emplois de bureaux (000)		Prévisions SIOR		
	2000	2005-2000	Absorption	Inoccupation	Construction
Atlanta, GA	1076	115	0,00%	nd	0,00%
Baltimore, MD	732	43	0,00%	2,50%	0,00%
Boston, MA	1193	9	8,00%	3,00%	3,00%
Buffalo-Niagara Falls, NY*	366	20	3,00%	-3,00%	3,00%
Charleston, South Carolina	nd	nd	3,00%	-3,00%	3,00%
Charlotte-Gastonia-Rock Hill, NC-SC	390	40	-3,00%	3,00%	-3,00%
Chicago, IL	2213	164	0,00%	3,00%	-3,00%
Cincinnati, OH-KY-IN	434	31	-8,00%	8,00%	-3,00%
Cleveland-Lorain-Elyria, OH	576	26	3,00%	8,00%	3,00%
Columbia, SC*	257	22	8,00%	-3,00%	8,00%
Columbus, OH	468	37	0,00%	0,00%	-13,00%
Detroit, MI	1030	43	8,00%	0,00%	8,00%
Fort Lauderdale, FL*	466	52	0,00%	4,00%	0,00%
Gainesville, FL*	120	11	0,00%	3,00%	0,00%
Grand Rapids-Muskegon-Holland, MI*	303	26	25,00%	-8,00%	13,00%
Greensboro-Winston-Salem-High Point, NC	290	29	0,00%	-3,00%	3,00%
Greenville-Spartanburg-Anderson, SC*	259	25	8,00%	0,00%	8,00%
Harrisburg-Lebanon-Carlisle, PA*	266	21	8,00%	-8,00%	8,00%
Hartford, CT	345	27	8,00%	0,00%	0,00%
Indianapolis, IN	418	31	4,00%	4,00%	0,00%
Jacksonville, FL*	381	33	0,00%	8,00%	3,00%
Melbourne, Florida	nd	nd	3,00%	-3,00%	8,00%
Miami, FL	539	41	3,00%	-3,00%	3,00%
Milwaukee-Waukesha, WI	425	30	3,00%	0,00%	-8,00%
Norfolk-Virginia Beach-Newport, VA-NC	388	22	0,00%	0,00%	3,00%
Manhattan, New York	nd	nd	3,00%	-3,00%	3,00%
Newark, NJ*	709	34	4,80%	1,61%	0,00%
NY-Brooklyn/Queens	nd	nd	8,00%	4,00%	4,00%
NY-Long Island, New York	662	nd	8,00%	-3,00%	-3,00%
NY-New Haven, Connecticut	561	45	8,00%	-8,00%	8,00%
NJ-Central-Middlesex-Somerset-Hunterd	411	47	3,00%	-3,00%	-8,00%
NJ-North	nd	nd	8,00%	0,00%	3,00%
NJ-South-Trenton	nd	nd	-8,00%	4,00%	0,00%
Orlando, FL	544	80	-8,00%	3,00%	8,00%
Philadelphia PMSA, PA-NJ	1327	78	3,00%	-3,00%	nd
Pittsburgh, PA	588	33	-3,00%	3,00%	-8,00%
Portland, Maine	nd	nd	3,00%	0,00%	8,00%
Raleigh-Durham-Chapel Hill, NC	402	42	3,00%	3,00%	3,00%
Richmond-Petersburg, VA	296	20	-3,00%	-3,00%	-3,00%
Rochester, New York	nd	nd	0,00%	0,00%	8,00%
Springfield, Massachusetts	nd	nd	8,00%	0,00%	3,00%
Syracuse, New York	nd	nd	3,00%	-3,00%	0,00%
Tampa-St. Petersburg-Clearwater, FL	762	85	11,20%	8,00%	3,00%
Washington, DC	1820	117	0,00%	0,00%	-8,00%
Washington, D.C. - Northern Virginia	nd	nd	4,00%	13,00%	-3,00%
Washington, D.C. - Suburban Maryland	nd	nd	-3,00%	13,00%	-3,00%

Tableau 2.4.3- Villes non retenues pour cause

Activité 1999		Intensité 1999			Équilibre 1999		
	Construction		Construction/ 1000 personnes	Construction/ Inventaire		Taux d'inoccupation	Abs/(inocc+constr)
Balise d'élimination	Moins de 500000		Moins de 350	Moins de 2,47		Plus de 10,0%	Moins de 0,15
					Atlanta, Georgia	11,4	
Buffalo, New York	208000	Buffalo, New York	181	2,43%	Buffalo, New York	14,4	0,01
Charleston,SCarolina	385000						
					Chicago, Illinois	11,6	-0,09
		Cincinnati, Ohio	327	1,65%	Cincinnati, Ohio	9,6	0,09
		Cleveland, Ohio		2,47%	Cleveland, Ohio	10,7	0,15
		Detroit, Michigan	180	1,08%			
Gainesville, Florida	227685						
Grand Rapids, Michigan	520000	Grand Rapids, Michigan	306				
					Greensboro,NCarolina	13,5	0,04
Greenville,SCarolina	347000				Greenville, SCarolina	17,7	
Harrisburg, Pennsylvania	240000	Harrisburg, Pennsylvania		0,67%	Harrisburg, Pennsylvania		-0,08
					Hartford, Connecticut	19,1	
Indianapolis, Indiana	307544	Indianapolis, Indiana	201	1,43%	Indianapolis, Indiana	9,5	
					Jacksonville, Florida	10,1	
Melbourne, Florida	60000	Melbourne, Florida	128	1,36%	Melbourne, Florida	13,5	
					Miami, Florida	10,3	
		Milwaukee, Wisconsin		2,12%	Milwaukee, Wisconsin	10,2	0,08
Norfolk, Virginia	129000	Norfolk, Virginia	83	0,69%			
					Orlando, Florida	10,7	
		Philadelphia, Pennsylvania	157	0,89%	Philadelphia,Penn	10,4	
		Pittsburgh, Pennsylvania	325	2,22%	Pittsburgh, Penn	12,1	-0,05
Portland, Maine	85000	Portland, Maine	333	1,30%	Portland, Maine		0,15
					Rochester, New York	12,5	
Springfield, Mass	50000	Springfield, Massachusetts	87	1,13%	Springfield, Mass	10,3	
					Syracuse, New York	13,6	

2.5 Classement des marchés métropolitains dans le secteur des centres commerciaux

2.5.1 La disponibilité des données : une contrainte importante de la présente analyse

La disponibilité des données du marché de détail a posé de sérieux problèmes et délais.

Les ventes au détail par région métropolitaine sont colligées à tous les cinq ans. Les dernières données disponibles datent de 1992 et 1997 et les prochaines ne seront disponibles qu'en 2002. FW Dodge est le principal fournisseur de données sur le marché de la construction non résidentielle. Nous leur avons fait une demande de données sur les centres commerciaux par région métropolitaine mais ils vendent certaines données seulement selon neuf régions de recensement seulement, à un coût de 1000$US par région.

En cette absence de données, nous avons obtenu de ICSC (International Council Of Shopping Centers) des données compilées sur les centres commerciaux au niveau des états. Les données au niveau métropolitain sur la construction, le taux d'absorption et le taux d'inoccupation des centres commerciaux sont colligées par divers courtiers. Mais, l'étendue de l'information disponible est limitée. On nous a informé qu'une compilation spéciale serait possible mais à un coût exorbitant.

D'autre part, les centres commerciaux de quartier et les centres régionaux n'ont pas la même portée géographique et leur classification respective varie d'une région géographique à l'autre, si bien que les données sur les taux d'inoccupation sont difficiles à interpréter et comparer. Les changements et la multiplication de formats et de concepts dans la restructuration du commerce de détail ne facilitent pas non plus les interprétations. Nous donnons dans le tableau suivant l'orientation de la construction en l'an 2000, telle que perçue par les professionnels du secteur selon les classifications utilisées:

Type de nouvelle construction	Pourcentage de répondants indiquant construction
Grocery anchored strip centers	53%
Neighborhood shopping centers	47%
Main street/urban centers	27%
Big box/power centers	26%
Regional malls	26%
Freestanding stores	21%
Hybrid centers	12%

Source: Valley Matt, December 1999, *2000 Industry Forecast*, Shopping Center World

2.5.2 Les relations clés

L'offre est fonction des ventes au pied carré et des coûts de construction, en particulier le taux d'intérêt et les coûts de développement de terrains. L'offre s'ajuste lentement aux niveaux des ventes au détail. En particulier, plus le marché est coûteux à développer, moins la corrélation entre la construction et les ventes au détail est bonne. Moins les terrains sont disponibles, plus l'ajustement de l'offre est lent. Une augmentation de la demande s'y traduit d'abord par une augmentation des loyers et une diminution importante dans les taux d'inoccupation. Puis, au fur et à mesure de la construction pour répondre à cette demande, les loyers diminuent. Il devient donc difficile d'évaluer la demande et la vitesse de l'ajustement de l'offre à la demande.

La demande pour l'espace *communautaire* de détail est corrélée avec la conjoncture économique locale, mais la demande pour l'espace *régional* de détail ne l'est pas nécessairement. Le facteur conjoncturel le plus important qui stimule les ventes au détail est la croissance de l'emploi. De plus, la démographie devient de plus en plus un moteur de croissance de ventes au détail. Ainsi comme les deux tiers de la croissance des

ménages prendra lieu dans la catégorie des 45-54 ans, celle dont les dépenses discrétionnaires sont les plus élevées, les ventes au détail par pied carré ont augmenté depuis 1996. Les magasins de luxe de type Banana Republic et Neiman Marcus affichent de bonnes performances.

La géographie des commerces de détail est étroitement liée à la valeur du temps pour le consommateur. La vente au détail est maintenant reliée à une forme de loisir et aux vacances. Le consommateur très comprimé par le temps joint ainsi l'utile à l'agréable.

Dans les centres commerciaux de quartier, ce sont les cinémas qui génèrent le plus de trafic et de ventes. L'addition de salles de cinéma s'est accrue de 30% en 1998. Les nouveaux complexes urbains qui marient le loisir, le sport et le commerce de détail sont très appréciés. "A recent outgrowth of the entertainment concept is the new retail/entertainment complexes with movie theatres, restaurants, virtual reality venues, and sports arenas which represent the next wave of major developments in the retail sector." [19]

Disney World, Le Grand Canyon et Las Vegas sont les sites les plus visités et la performance des centres commerciaux y est excellente. C'est pourquoi aussi les centres de point de vente par plus de 600 manufacturiers et les magasins entrepôts se prolifèrent à proximité des régions touristiques et accaparent des parts de marché des centres commerciaux régionaux.

Le commerce électronique répond aussi aux contraintes de temps du consommateur et à la congestion routière en banlieue. La majorité des propriétaires et professionnels de financement de centres d'achat mentionnent le commerce en ligne comme étant le plus gros défi à relever dans les années 2000. Les catégories des livres, des ordinateurs et de la musique sont perçus comme étant les plus vulnérables au commerce électronique.

2.5.3 Tendances actuelles

En dépit de toutes les prévisions pessimistes de 1998 pour 1999, les ventes au détail ont augmenté de 8,9% en 1999. Les consommateurs continuent de dépenser en janvier 2000 et leur confiance n'est toujours pas ébranlée. Malgré tout, de nouveaux investissements dans les centres commerciaux semblent très risqués pour plusieurs raisons. Trois facteurs risquent de contribuer significativement à la diminution de la demande et de l'offre d'espaces pour le détail dans les années à venir:

- Depuis 1996, l'indice de confiance du consommateur ne cesse d'augmenter avec pour conséquence un endettement du consommateur qui croît à un rythme plus rapide que son revenu disponible. Le taux d'épargne est à son plus bas niveau.

- La tendance à la hausse des taux d'intérêt augmente le loyer économique de développement et annule toute la croissance prévue des revenus.

- On estime qu'il y a 300 millions de pieds carrés vacants à l'heure actuelle. D'après le ICSC [20], l'espace de détail est passé de 15,2 pieds carrés par personne à 18,9 pieds carrés par personne entre 1986 et 1996, période où les ventes au détail stagnaient. La tendance s'est poursuivie entre 1996 et 1999 : on note une augmentation de 10% dans la construction alors que la population n'augmentait que de 3,7%.

Dans ce contexte, les centres commerciaux desservant un quartier avec des biens de consommation courante

19 The Greenwich Group International Market Research Department , 1997, *The Retail Market*
20 International Council of Shopping Centers

et les centres super-régionaux pourvus de magasins de haut de gamme afficheront la meilleure performance. Les grands gagnants se situent en banlieue. "The safest development play was the grocery-anchored neighborhood center."[21] De même, les quartiers de centre-ville qui connaissent un certain embourgeoisement ont besoin d'espaces de détail. Le taux d'inoccupation moyen américain est de 6,9% en 1999.

Il devient donc très important de localiser finement les déficits de l'offre sur la demande.

2.5.4 Analyse des résultats

Les résultats de l'analyse de l'annexe sont présentés sur le tableau 2.5.1.

Équilibre

Une étude fort bien documentée effectuée en 1997 a comparé l'aire louable (en pieds carrés) per capita selon les marchés métropolitains. Les résultats sont présentés en annexe. Ce sont les destinations touristiques qui maintiennent les plus hauts GLAPC (gross leasable area per capita): Fort Lauderdale, Orlando et Las Vegas en font partie. On a également estimé la demande ou le niveau désirable de GLAPC dans chacune des régions à partir des ventes au détail. En comparant les deux mesures de GLAPC, on a obtenu une balise pour identifier les marchés sur-pondérés par l'offre de pieds carrés. En début de 1997:

- L'offre était déficitaire dans les marchés suivants: New York, Baltimore et Boston.
- Orlando, Colombus et Miami semblaient en équilibre.
- Des surplus importants de l'offre sur la demande étaient enregistrés dans les régions suivantes: Nassau-Suffolk, Newark, Washington DC, Philadelphie, Norfolk, Raleigh.

Que s'est-il passé depuis lors? Les données de taux d'inoccupation pour les régions à l'étude sont montrées sur le tableau 2.5.1. Tel que déjà mentionné, ces données sont très parcellaires et nous avons choisi de faire une revue de la littérature spécialisée pour comprendre un peu ce qui se passait dans chacune des régions. Le *International Council of Shopping Centers* compile des données sur les ventes dans les centres d'achat. La croissance du CSSS (Comparable Same Store Sales) pour 1999 est également indiquée sur le tableau. De même, les prévisions de pressions positives de la demande sur l'offre ont été estimées à partir des prévisions pour les cinq prochaines années de l'emploi, des salaires réels et de la construction résidentielle totale. Les données de taux d'inoccupation et de loyers par segment de marché pour les régions à l'étude sont montrés sur le tableau 2.5.2.

Nord-Est

Dans le Nord-Est, la croissance des ventes au pied carré fut de 3,9% en Nouvelle Angleterre. Cette excellente performance est attribuable surtout à la restructuration du paysage commercial et à l'introduction de nouveaux concepts. En effet, la population n'augmente pas beaucoup dans cette région. Notons Boston comme exception à cette règle: le CSSS a augmenté de 3,6% et la croissance prévue pour 2005 des emplois et des salaires réels sera importante. À l'ouest de Boston, le domaine d'activité affiche des gains que l'on n'a pas vus depuis le milieu des années 80. Cette situation est dans une certaine mesure attribuable à la croissance du secteur de la haute technologie et de l'impartition. La croissance des femmes managers/professionnelles prendra lieu surtout dans le Nord-Est américain où l'on en retrouve déjà le plus fort contingent.

Dans le Nord-Est également, la croissance des ventes au pied carré fut de 0,1% en 1999. Malgré tout la demande reste très forte dans tout le New Jersey. Les taux d'inoccupation dans le nord du New Jersey

---

21 Bach R. et Young N, 1999., *1999 Real Estate Forecast,* Grubb & Ellis Company

oscillent entre 3 et 5%. Trois *power centers* sont proposés dans le centre. Notons ici que la croissance résidentielle se poursuivra à New York.

Great Lakes

La croissance des ventes au pied carré fut de l'ordre de 3,9% en 1999. L'immobilier est sain partout sauf à Détroit et à Cleveland qui affichent des taux d'inoccupation fort élevés. Cincinnati a enregistré des gains CSSS de 6%. La construction résidentielle nourrit le développement de centres commerciaux. Notons ici que cette croissance est prévue fort importante dans Chicago, une ville de quartiers qui offre des incitatifs à l'installation de commerces de quartier. Chicago continue de régner avec une absorption prévue de 3,8 millions de pieds carrés sur un total de 153 millions.

Sud

La croissance des ventes au pied carré fut de l'ordre de 2,4% en 1999. Le Sud connaît des pertes de ventes: en particulier le CSSS a perdu du terrain à Greensboro, Norfolk et Tampa. Généralement aussi, on note une hausse des taux d'inoccupation, surtout à cause de constructions récentes trop importantes. Dans ce paysage toutefois, notons que Charlotte va bien et la demande à venir y est prévue forte à cause de la croissance des emplois et salaires réels. Les perspectives de croissance sont également excellentes dans Tampa, Orlando et Fort Lauderdale. Fort Lauderdale et Charlotte affichent des taux d'inoccupation de 9,7% et 9,6% respectivement. Miami sort bon premier pour la vigueur de son centre-ville. Cependant le commerce au détail dans cette ville est très dépendant de l'Amérique latine qui est en mauvaise posture économique à l'heure actuelle. Raleigh-Durham augmente beaucoup son inventaire.

Estimations de potentiel futur

Le meilleur indicateur de demande d'espaces commerciaux demeure le développement résidentiel total. [22] Par conséquent, les villes ciblées à fort potentiel dans le secteur résidentiel risquent d'être à fort potentiel dans le secteur des commerces de détail. Les détaillants s'implantent dans les petites villes d'unifamiliales en croissance situées en marge des grandes régions métropolitaines comme Olive Branch près de Memphis, Mesquite près de Las Vegas (*Edge Cities*). Plus près de chez nous, deux centres régionaux commerciaux et de divertissements sont prévus à Montréal : l'un à Blainville, l'autre à Mirabel. Notons ici que l'offre est contrôlée par quelques constructeurs spécialisés, ce qui constitue en soi une barrière à l'entrée.

Les villes retenues pour une analyse plus détaillée dans le prochain chapitre sont les grandes incontournables soit, Manhattan, Chicago, Washington, Baltimore, puis bien sûr, Miami/Fort Lauderdale et Orlando/Tampa. Charlotte fut celle choisie parmi les petites régions.

---

22 Born W., 1988, *A Real estate Market Research Method to Screen Areas for New Construction Potential*, The Journal of Real Estate Research, volume 3, number 3

Tableau 2.5.1- Construction, inoccupation et croissance prévue: Centres commerciaux

Marché	Construction en pieds carrés			CSSS	Taux d'inoccupation			Croissance 2000-05	
	97	98	99	99	97	98	99	Salaires réels	Demande résidentielle
Boston-Worcester-Lawrence, MA-NH-ME-CT CMSA	Nd	Nd	Nd	3,60%	Nd	Nd	Nd	2,25	Nd
Charlotte-Gastonia-Rock Hill, NC-SC MSA	Nd	Nd	Nd	1,70%	7,60%	9,00%	Nd	1,7	56257
Chicago-Gary-Kenosha, IL-IN-WI CMSA	3200000	4500000	5005891	2,60%	9,50%	8,60%	7,80%	1,51	161278
Cincinnati-Hamilton, OH-KY-IN CMSA	1300000	1500000	Nd	6,00%	7,60%	7,20%	Nd	1,59	35729
Cleveland-Akron, OH CMSA	1 million/année depuis 10 ans			0,70%	8,00%	Nd	Nd	1,38	Nd
Columbus, OH MSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	1,45	40257
Detroit-Ann Arbor-Flint, MI CMSA	Nd	Nd	Nd	0,90%	Nd	Nd	Nd	1,63	77283
Greensboro--Winston-Salem--High Point, NC MSA	Nd	Nd	Nd	-2,50%	Nd	Nd	Nd	Nd	37797
Greenville-Spartanburg-Anderson, SC MSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd
Indianapolis, IN MSA	Nd	Nd	800000,0	1,2	Nd	12,40%	Nd	1,24	47588
Jacksonville, FL MSA	Nd	3200000	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	0,21	39687
Fort Lauderdale, FL PMSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	0,78	66113
Miami, FL PMSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	0,85	54866
Milwaukee-Racine, WI CMSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	1,05	Nd
Nassau-Suffolk, NY PMSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	1,07	Nd
New York, NY PMSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	0,97	192780
Newark, NJ PMSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	1,51	Nd
Norfolk-Virginia Beach-Newport News, VA-NC MSA	Nd	Nd	Nd	-3,30%	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd
Orlando, FL MSA	Nd	Nd	4252000	1,70%	10,00%	11,30%	11,30%	2,31	76196
Philadelphia PMSA	Nd	Nd	Nd	2,80%	Nd	Nd	Nd	0,45	53429
Pittsburgh, PA MSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	0,92	Nd
Raleigh-Durham-Chapel Hill, NC MSA	Nd	800000	Nd	Nd	3,70%	3,90%	Nd	Nd	53472
Richmond-Petersburg, VA MSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd
Tampa-St. Petersburg-Clearwater, FL MSA	1300000	1100000	1700000	-1,70%	Nd	9,00%	8,10%	1,91	99186
Wash-Baltimore, MD PMSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	1,23	Nd
Wash-Washington, DC-MD-VA-WV PMSA	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	Nd	1,51	164452

Sources: Construction et taux d'inoccupation: Colliers International et CB Richard Ellis
CSSS (Comparable Same Store Sales): ICSC
Salaires réels: REIS report
Demande résidentielle: Meyers

Tableau 2.5.2 Taux d'inoccupation et loyers par type de marchés de détail dans les villes cibles de l'Est américain

Nom de région	Centre-ville			Centres communautaires de services			Centres Power			Centres régionaux		
	Loyer supérieur	Loyer moyen	Taux d'inoc.	Loyer supérieur	Loyer moyen	Taux d'inoc.	Loyer supérieur	Loyer moyen	Taux d'inoc.	Loyer supérieur	Loyer moyen	Taux d'inoc.
Southeast												
Miami	80,00 $	75,00 $	5,00%	23,00 $	19,00 $	10,00%	25,00 $	20,00 $	7,00%	N/D	N/D	N/D
Orlando	35,00 $	30,00 $	15,00%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Tampa	30,00 $	21,00 $	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Fort Lauderdale	26,00 $	19,00 $	8,00%	18,00 $	13,00 $	10,00%	45,00 $	32,00 $	10,00%	20,00 $	15,00 $	10,00%
Charlotte	25,00 $	18,00 $	6,80%	18,00 $	16,00 $	8,70%	30,00 $	22,00 $	2,00%	40,00 $	30,00 $	1,90%
Jacksonville	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	60,00 $	35,00 $	10,00%
Palm Beach	N/D	N/D	N/D	26,00 $	19,00 $	14,50%	30,00 $	25,00 $	6,30%	N/D	N/D	N/D
Charleston, SC	70,00 $	35,00 $	N/D	20,00 $	16,00 $	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Northeast												
Manhattan	550,00 $	135,00 $	5,00%	125,00 $	93,50 $	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Boston	120,00 $	40,00 $	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Washington	80,00 $	51,00 $	4,00%	40,00 $	29,00 $	3,00%	40,00 $	30,00 $	1,00%	90,00 $	62,50 $	[illegible]
Philadelphie	60,00 $	25,00 $	8,00%	N/D	N/D	N/D	30,00 $	25,00 $	3,00%	N/D	N/D	[illegible]
Pittsburg	50,00 $	22,50 $	6,00%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	[illegible]
Suburban Maryland	N/D	N/D	N/D	40,00 $	N/D	8,00%	55,00 $	N/D	2,00%	100,00 $	N/D	11,00%
Noth-New Jersey	N/D	N/D	N/D	25,00 $	19,50 $	5,00%	N/D	N/D	N/D	80,00 $	50,00 $	3,00%
Long Island	20,00 $	11,96 $	22,50%	23,00 $	15,63 $	13,00%	98,00 $	47,08 $	7,00%	85,00 $	51,50 $	3,00%
Middlesex/Somerset	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	75,00 $	50,00 $	4,50%
Baltimore	40,00 $	N/D	N/D	20,00 $	N/D	6,30%	30,00 $	N/D	6%	N/D	N/D	N/D
Midwest												
Chicago	250,00 $	39,00 $	1,50%	35,00 $	18,00 $	6,00%	35,00 $	18,00 $	6,00%	N/D	N/D	N/D
Cleveland	50,00 $	40,00 $	30,00%	N/D	N/D	N/D	30,00 $	15,00 $	7,20%	80,00 $	40,00 $	5,73%
Indianapolis	40,00 $	22,00 $	8,00%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Minneapolis	40,00 $	N/D	8,10%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	80,00 $	N/D	4,90%
Détroit	34,00 $	13,00 $	13,00%	25,00 $	12,00 $	6,70%	30,00 $	18,50 $	5,80%	66,00 $	32,00 $	12,30%
Milwaukee	N/D	N/D	N/D	27,00 $	16,50 $	5,30%	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
St Louis	N/D	N/D	N/D	25,00 $	16,00 $	4,00%	46,00 $	35,00 $	5,50%	N/D	N/D	N/D
Kansas City	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	30,00 $	15,00 $	5,00%	N/D	N/D	N/D
Cincinnati	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	70,00 $	40,50 $	N/D
Colombus	24,00 $	14,00 $	8,00 $	13,00 $	12,00 $	800,00%	16,00 $	14,50 $	3,50 $	70,00 $	30,00 $	2,00%

Source: New America International, 1999, Real Estate Planning Guide

2.6 Classement des marchés métropolitains dans le secteur des hôtels

2.6.1 Quelques concepts

Les risques opérationnels des hôtels sont importants : il faut bien les gérer parce que c'est un investissement de services très sujet à des facteurs saisonniers et cycliques. Si bien que certains placent les hôtels parmi les entreprises de gestion plutôt que dans une classe de l'immobilier. Le comportement cyclique de l'immobilier hôtelier est pourtant bel et bien de nature immobilière.

Le revenu par chambre disponible (REVPAR) est la balise la plus utilisée pour mesurer la performance du secteur hôtelier. Il combine les changements dans l'occupation et dans le prix des chambres et capte l'interaction entre ces deux variables et entre l'offre et la demande.
REVPAR= (prix moyen par chambre * nombre de chambres occupées)/nombre de chambres offertes

Comparaisons avec les bureaux

Tel que mentionné, le marché des bureaux et celui des hôtels ont connu deux cycles de dix à douze ans, alors que l'économie en a connu cinq. Il semble donc que les bureaux et les hôtels soient en état constant de déséquilibre pour les raisons déjà mentionnées, principalement, le décalage entre l'initiation d'un projet et son achèvement. Le risque de développement est donc plus important. Les hôtels ont une vie fonctionnelle plus courte que les immeubles à bureaux avec les styles et formats qui changent continuellement. L'activité de construction y a été par conséquent plus forte depuis 1994 que dans le secteur des bureaux. Il en a été de même dans le cas des centres commerciaux, qui ont dû se réinventer au cours de la dernière décennie.

La performance du secteur hôtelier est plus sensible à la santé économique générale que le secteur des bureaux, en particulier à cause des loyers qui peuvent varier à très court terme. Une chambre d'hôtel est un bien périssable... Le risque d'inoccupation est plus grand que dans le bureau. En revanche, on peut aussi y bénéficier d'augmentations de loyers à très court terme et se prémunir contre l'inflation. La volatilité de la demande est donc plus forte dans le secteur des hôtels que dans le secteur des bureaux.

2.6.2 Caractéristiques de l'industrie et du produit

Industrie

Même si le secteur hôtelier est encore fragmenté, il est en pleine phase de consolidation. Cette tendance se poursuivra, parce que les entreprises cherchent à contrôler tous les aspects de leurs coûts. De plus, certains hôtels ont amélioré leur marketing et fidélité de clients par des associations à des chaînes bien connues. L'internet contribue à cette évolution vers une meilleure gestion des coûts et de l'approche client.

Produit

Le produit hôtelier est très segmenté, la discrimination par le prix y est très forte selon la catégorie de clients dans un même hôtel et chaque segment réagit différemment aux variables économiques. Pour votre gouverne mentionnons quelques segments.

Segments de prix: Prestige (Ritz-Carlton, Four Seasons), Première classe (Hilton, Sheraton), Haut de gamme (Delta, Radisson), Moyenne gamme (Best Western, Holiday Inn), Économie (Howard Johnson, Budget); certains avec pleine pension.

Segments de localisation: centre-ville, banlieue, sur autoroute, aéroport, régions touristiques

2.6.3 Tendances américaines actuelles

Sur le tableau 2.6.1, nous avons mis en relief quelques données nationales pour illustrer les tendances dans le secteur hôtelier américain. Le domaine des hôtels est en plein sommet de cycle: la demande pour les chambres a affiché une croissance de 3,6% en 1999, mais le taux d'occupation diminue depuis 1997, période durant laquelle l'offre augmente plus que la demande. Le REVPAR poursuit tout de même son ascension qui dure depuis 1990. La croissance du REVPAR diminue d'année en année depuis 1997. Notons qu'habituellement un tel cycle haussier est suivi d'un cycle de diminution pour une longue période. "If the potential is increasing at 1% annually, how much longer is it going to be economically feasible to add rooms at 4%?" [23] Les perspectives ne sont donc pas reluisantes dans ce secteur d'immeubles.

Analyse par segment

L'offre a augmenté beaucoup dans le segment de moyenne gamme sans service. Cependant, la part de marché de la demande n'a pas suivi cette évolution de l'offre. En conséquence, l'occupation et la part des revenus totaux ont diminué, mais le revenu par chambre s'est tout de même maintenu. En 1999, les consommateurs ne diminuent pas les prix qu'ils sont prêts à payer pour une chambre d'hôtel, mais au contraire recherchent des chambres plus luxueuses. La croissance de la demande s'intensifie pour les hôtels de première classe et de haut de gamme et diminue pour les segments économie et moyenne gamme. La démographie joue en faveur de cette occupation hôtelière : les baby-boomers maintenant libres de responsabilités familiales ont les moyens de voyager. Avec 20% de la part des revenus totaux, le segment de première classe a bénéficié de la croissance économique de la dernière décennie.

Le tableau 2.6.2 donne quelques statistiques sur les voyageurs vacanciers américains. En effet, ils comptent pour 60% de tous les voyageurs aux États-Unis. Ils se sont accrus de 41% entre 1988 et 1998, soit près de quatre fois plus que la croissance de la population pour la même période, établie à 11%. Tel que mentionné dans le secteur des centres commerciaux, magasiner constitue leur activité privilégiée en voyage.

Plusieurs projets de développement d'hôtels prestigieux (à Miami par exemple) sont sur les tables à dessin. De même, les nouveaux développements de Times Square et du Grand Central Station à New York nourrissent l'attrait touristique de la ville: 26 hôtels de luxe y sont planifiés. Qui plus est: "The luxury market will not be overbuilt until 2005 or 2007."[24] Ce segment réagit plus tardivement aux cycles économiques que le segment de la classe économique étant donné que les phases de développement de projets sont plus longues. Le segment haut de gamme continue d'afficher une croissance importante de l'offre. Le financement de nouveaux projets par les grandes chaînes hôtelières est plus facile à obtenir que dans les autres segments.

Le segment de moyenne gamme avec nourriture est le moins performant de tous les segments. Les immeubles sont plus vieux et moins efficaces. Le segment de moyenne gamme sans nourriture est en repositionnement et restructuration. On mise sur l'efficacité opérationnelle. L'occupation et la demande ont suivi l'offre pour les chambres d'hôtels affiliés à des chaînes. Nous avons déjà mentionné que le taux d'épargne des ménages est à son plus bas niveau. En conséquence, on sent un reversement de tendance pour l'an 2000. Tout récemment, l'occupation et le prix par chambre du segment économie semblent gagner du terrain.

Notons ici que la localisation en banlieue est celle qui connaît les plus fortes hausses d'offre, de demande et de revenus et celle le long des autoroutes la plus forte baisse. On construit surtout des petits hôtels de moins que 75 chambres.

---

23 Randall A.S. and John D. L., February 1999 *The U.S. Lodging Industry Today*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly

24 HVS International, 2000, *Investment Overview of the U.S. Lodging Industry*

2.6.4 Estimations et analyse des résultats

Estimations

Les caractéristiques des marchés métropolitains des hôtels sont présentées en annexe. Les données ont été tirées de *Smith Travel Research*. Des données de 1999 n'étaient pas disponibles pour certaines régions métropolitaines. Nous aurions pu estimer la demande à venir par un modèle très sophistiqué en intégrant le pourcentage de touristes en hôtels, le nombre de conventions, etc. Cet effort de précision ne valait pas la peine, compte tenu de la faible croissance prévue de ce secteur.

En effet, le secteur des hôtels ne semblait pas suffisamment prometteur en général pour que sa croissance constitue un facteur discriminant dans le choix des dix régions métropolitaines à fort potentiel de développement non résidentiel. De plus, nous pouvons relier la demande future de chambres d'hôtels à la demande d'espaces à bureaux dans les régions non exclusivement touristiques.

Les résultats des indices de potentiel sont montrés sur le tableau 2.6.3. L'*intensité* de construction est mesurée par la construction en proportion de l'inventaire et par le rang de la région métropolitaine au chapitre de l'inventaire per capita.. La demande est estimée par le nombre de nuitées vendues alors que l'offre correspond au nombre de nuitées disponible. L'équilibre du marché est évalué en comparant la croissance de la demande à la croissance de l'offre et aussi en examinant l'évolution du revenu par chambre (REVPAR) depuis 1996.

Analyse des résultats

On constatera que le risque de marché est plus important dans les régions touristiques et dans les petites régions métropolitaines. Ainsi, l'activité de construction (plus haut stock per capita) très forte entourant Disney à Orlando et Les Jeux Olympiques de 1996 à Atlanta porte le stock per capita à un niveau tel que le secteur des hôtels y est très vulnérable aux conditions économiques. On y craint donc un excès de l'offre sur la demande. Même si Orlando continue d'être un site touristique très prisé, on notera que la croissance du REVPAR y diminue considérablement en 1999. On craint une baisse importante de la demande à Miami résultant de la conjoncture économique en Amérique Latine. Notons ici que Salt Lake City accueillera les jeux olympiques de l'an 2002.

À l'opposé, les marchés d'hôtels avec une plus grande profondeur et diversité de marché sont moins risqués: New York, Boston, Chicago et Washington sont des destinations tant touristiques que d'affaires, si bien que le risque de marché est très faible. D'ailleurs, la demande continue d'excéder l'offre dans les villes de New York et de Washington, où les rendements sont protégés par des barrières à l'entrée significatives. Les coûts d'acquisition de terrains et de développement y sont très élevés. Quelques villes situées près de ces grands centres connaissent un développement hôtelier important. L'aéroport de Newark par exemple joue un grand rôle dans le secteur hôtelier de l'endroit. Le REVPAR y est en forte croissance. Chicago et Philadelphie ont connu de bonnes constructions en 1998-99 et d'ailleurs les taux d'occupation et la croissance du REVPAR se portent un peu moins bien en 1999, tout comme à Boston d'ailleurs.

La construction en fonction de l'inventaire mesure en quelque sort le risque de surcroît d'offre. Fort Lauderdale, Charlotte, Baltimore, Colombus et Orlando étaient les plus actives en 1998. L'offre augmente plus que la demande à Baltimore et Fort Lauderdale qui connaît un repli de croissance au chapitre du REVPAR. De même, la demande diminue à Norfolk et les REVPAR sont en décroissance à Greenville, Indianapolis, Jacksonville et Raleigh.

Les villes où nous avons su que la demande de 1999 était encore importante comparée à l'offre sont: Atlanta, Détroit, Tampa et Washington. Avec Miami, ces villes connaissent de fortes augmentations de leurs

REVPAR en 1999. Charlotte et Colombus font partie des économies émergentes (nous n'avons pu obtenir leurs données pour 1999). En ce qui concerne la croissance, compte tenu des modes d'agir des vacanciers, dont nous avons parlé dans les lignes qui précèdent, les villes suivantes demeureront incontournables: Miami et ses plages, Orlando et Disney, Tampa, New York, Philadelphie et Atlantic City, Chicago et Atlanta.

Les régions de Manhattan, Chicago, Washington, Baltimore, Miami/Fort Lauderdale, Orlando/Tampa, Colombus et Charlotte sont retenues pour l'analyse plus détaillée du prochain chapitre.

Tableau 2.6.1- Tendances nationales dans le secteur hôtelier

	Nombre d'unités		% changement		Occupation %	Prix moyen par chambre	Revenu par chambre		Revenus totaux		
	Totales	Parts de Marché	Offre	Demande			$	%	en M$	Parts de marché	%
Tous les segments de marché											
1990	3170500		3,40%	2,10%	63,60%	58,24	37,02		42837,3		
1997	3543000		3,60%	2,70%	64,40%	74,71	48,15	30,1%	62263,5		45,3%
1998	3691000		4,20%	3,20%	63,90%	78,04	49,83	3,5%	67132,4		7,8%
1999	3846000		4,20%	3,60%	63,50%	81,01	51,43	3,2%	72203,8		7,6%
2000	3989000		3,70%	2,90%	63,00%	83,85	52,81	2,7%	76886,6		6,5%
Prestige											
1990	30300	1,0%	20,10%	19,30%	66,40%	145,92	96,9		1072,3	2,5%	
1997	40400	1,1%	0,10%	1,60%	74,40%	199,73	148,54	53,3%	2188,0	3,5%	104,1%
1998	41300	1,1%	2,30%	-0,10%	72,60%	216,36	157,17	5,8%	2368,1	3,5%	8,2%
1999	41600	1,1%	0,70%	0,00%	72,20%	228,04	164,53	4,7%	2496,6	3,5%	5,4%
2000	43000	1,1%	3,40%	2,00%	71,20%	239,44	170,42	3,6%	2675,0	3,5%	7,1%
Première classe											
1990	327600	10,3%	4,30%	3,00%	68,10%	96,7	65,83		7872,7	18,4%	
1997	366100	10,3%	1,80%	2,00%	73,60%	126,6	93,2	41,6%	12453,5	20,0%	58,2%
1998	381100	10,3%	4,10%	2,00%	72,10%	134,35	96,91	4,0%	13481,1	20,1%	8,3%
1999	399500	10,4%	4,80%	5,00%	72,20%	137,71	99,49	2,7%	14507,2	20,1%	7,6%
2000	419100	10,5%	4,90%	4,30%	71,90%	140,46	100,92	1,4%	15438,2	20,1%	6,4%
Haut de gamme											
1990	185400	5,8%	9,70%	9,00%	64,20%	66,74	42,82		2897,1	6,8%	
1997	266000	7,5%	9,10%	8,90%	71,60%	88,41	63,33	47,9%	6149,5	9,9%	112,3%
1998	291500	7,9%	9,60%	7,60%	70,30%	92,89	65,35	3,2%	6953,5	10,4%	13,1%
1999	317800	8,3%	9,00%	8,30%	69,90%	94,84	66,28	1,4%	7689,2	10,6%	10,6%
2000	345300	8,7%	8,60%	9,30%	70,30%	95,79	67,35	1,6%	8488,5	11,0%	10,4%
Moyenne gamme avec nourriture											
1990	664600	21,0%	0,30%	-0,80%	61,40%	52,07	31,96		7751,7	18,1%	
1997	665700	18,8%	0,30%	-0,70%	62,00%	64,61	40,08	25,4%	9738,6	15,6%	25,6%
1998	664700	18,0%	-0,20%	-1,70%	61,10%	67,76	41,37	3,2%	10037,2	15,0%	3,1%
1999	664200	17,3%	-0,10%	-0,80%	60,60%	70,2	42,54	2,8%	10314,2	14,3%	2,8%
2000	674600	16,9%	1,60%	1,40%	60,50%	71,95	43,54	2,4%	10720,6	13,9%	3,9%
Moyenne gamme sans nourriture											
1990	139800	4,4%	16,80%	16,20%	66,20%	43,35	28,71		1464,8	3,4%	
1997	332300	9,4%	16,80%	14,70%	67,50%	58,93	39,77	38,5%	4823,5	7,7%	229,3%
1998	383000	10,4%	15,30%	13,70%	66,60%	61,89	41,2	3,6%	5760,5	8,6%	19,4%
1999	431400	11,2%	12,60%	11,50%	65,90%	64,43	42,46	3,1%	6685,2	9,3%	16,1%
2000	466200	11,7%	8,10%	7,70%	65,70%	66,88	43,92	3,4%	7472,8	9,7%	11,8%
Économie											
1990	463700	14,6%	8,80%	7,80%	61,50%	36,61	22,51		3810,4	8,9%	
1997	617200	17,4%	8,40%	6,80%	59,70%	43,25	25,8	14,6%	5813,3	9,3%	52,6%
1998	674100	18,3%	9,20%	8,00%	59,00%	44,9	26,49	2,7%	6517,6	9,7%	12,1%
1999	720900	18,7%	6,90%	6,40%	58,70%	46,43	27,26	2,9%	7172,9	9,9%	10,1%
2000	746100	18,7%	3,50%	3,70%	58,90%	47,59	28,01	2,8%	7628,0	9,9%	6,3%
Resort											
1990	65900	2,1%	3,00%	1,40%	67,20%	132,33	88,89		2138,2	5,0%	
1997	71000	2,0%	1,30%	2,30%	69,40%	166,36	115,39	29,8%	2990,5	4,8%	39,9%
1998	71800	1,9%	1,10%	-1,20%	67,80%	175,81	119,17	3,3%	3123,1	4,7%	4,4%
1999	70600	1,8%	-1,60%	-1,00%	68,20%	180,38	122,99	3,2%	3171,5	4,4%	1,5%
2000	75300	1,9%	6,60%	5,30%	67,40%	184,53	124,32	1,1%	3416,7	4,4%	7,7%

Tableau 2.6.2- Quelques faits sur les voyageurs américains

Modes de transport	
Automobiles	80%
Avions	17%
Autobus	2%
trains	1%

Durée de voyage	
moins de 1 nuit	28%
2 à 3 nuits	40%
4 à 9 nuits	24%
10 et plus	8%
Moyenne	4,6 nuits

Type de pension	
Hôtels motels	46%
Amis, famille	35%
Autres	19%

Volume en millions de personnes	*1993*	*1998*	*93-98*
Total	1057,5	1305	23,4%
55 ans et plus	182,7	252,1	38,0%

Les états les plus populaires par ordre décroissant

Les plus visités	*Les dépenses de voyage les plus importantes*
California	California
Florida	Florida
Texas	New York
Pennsylvania	Texas
New York	Illinois
Georgia	Nevada
Ohio	Hawaii
Caroline du Nord	New Jersey
Illinois	Pennsylvanie
New Jersey	Géorgie

Source: Travel Industry Association, National Travel Survey, 1999

Tableau 2.6.3- Évaluation du marché des hôtels

	Activité		Intensité		Équilibre				
	Construction		Stock per capita (rang)	Construction en % stock	Demande-Nuitees vendues	Demande/ Offre		REVPAR	
	1998	1999	1998	1998	% 99-98	% 99-98	% 99-98	%98-97	%97-96
Atlanta	4089	4318	9	5,60%	6,10%	1,09	2,62%	4,20%	-10,50%
Baltimore			52	11,50%	6,20%	0,85	4,63%	6,80%	8,60%
Boston	2116	nd	46	6,10%			1,32%	6,90%	12,60%
Charlotte			16	12,30%				3,90%	5,70%
Chicago	4155	2936	43	6,00%	3,00%	0,75	2,88%	7,20%	9,00%
Cincinnati			33	5,10%				0,70%	2,20%
Cleveland			48	6,80%				0,70%	6,30%
Columbus			31	8,30%				2,60%	7,20%
Detroit	495	1675	54	1,50%	7,60%	1,52	8,63%	5,30%	5,20%
Fairfield-New Haven			53	4,10%				6,70%	9,70%
Fort Lauderdale	3029	nd	10	13,60%				0,70%	11,30%
Greensboro			32	7,30%				5,30%	2,50%
Greenville	634		42	6,10%				-2,50%	-5,30%
Hartford			55	2,40%				8,60%	8,70%
Indianapolis			24	2,40%				-0,30%	2,80%
Jacksonville	1310		12	7,00%				-1,10%	4,70%
Miami	2275	2158	5	5,80%	4,30%	0,83	6,17%	4,60%	8,80%
Milwaukee			56	5,00%				4,60%	4,90%
Nassau			58	3,00%				13,20%	10,60%
New York	1666		50	2,50%	3,00%	0,81	3,14%	9,90%	12,70%
Newark			47	0,00%				12,20%	13,90%
Norfolk	973		21	3,00%	-0,20%	-0,09	1,97%	7,00%	5,50%
Orlando	6881	5706	2	7,80%	2,40%	0,40	-1,39%	0,70%	9,10%
Philadelphia	1153	3024	51	3,80%	9,40%	0,98	1,49%	4,80%	10,50%
Pittsburgh			49	2,70%				0,20%	-0,40%
Raleigh	1338		17	7,80%				-7,60%	1,90%
Richmond			30	4,70%				2,30%	6,60%
Tampa	2056	1476	22	5,90%	5,20%	1,30	5,93%	3,60%	10,70%
W, Palm			6	4,20%				3,90%	14,40%
Washington	3223		13	4,70%	5,60%	1,4	6,33%	6,70%	10,10%

2.7 Conclusion du chapitre 2

Tout au long de l'analyse qui précède, nous avons mis en relief, les différents risques impliqués dans la pénétration du marché américain. L'entrepreneur devra faire un arbitrage des risques avant de choisir la région de pénétration.

De façon générale, la taille de la région a un impact sur les risques. La volatilité de la demande est plus importante dans les petites régions et aussi dans les régions très spécialisées ou dépendantes d'un seul secteur d'activité, comme les régions touristiques. Cette volatilité est d'autant importante que les terrains disponibles sont abondants, parce qu'alors, l'unifamiliale devient plus abordable. Autrement dit, la profondeur du marché est plus importante dans les grandes villes. Par contre, la volatilité de l'offre est plus importante dans les très grandes régions où les contraintes de production sont nombreuses. En effet, les délais de construction sont plus importants, là où les terrains et la main d'œuvre sont rares et là aussi où les réglementations sont lourdes.

L'entrepreneur devra aussi se sentir confortable avec la région de pénétration. Ainsi, nos études antérieures ont montré que plusieurs constructeurs d'unifamiliales tant de l'Ontario que du Québec ont choisi la région du Sud-Est. Mentionnons ici que l'économie de la Floride est plus diversifiée que celles de la Géorgie et les deux Caroline. De plus, la population y est continuellement en croissance (1,5% par année) et cette immigration contribue à l'augmentation du bassin de main d'œuvre. Cette croissance de la force de travail permet d'y puiser les ressources nécessaires. L'économie est basée sur des PME de moins de 100 employés. La majorité sont impliquées dans le tourisme. Le commerce international est encouragé par une localisation côtière, une population diversifiée, et des opérations aériennes sophistiquées. L'intérêt pour l'aérospatial est croissant à cause d'incitatifs fiscaux. Les marchés les plus actifs dans le détail sont Miami-Fort Lauderdale et on s'attend encore à une croissance pour l'an 2000. Le revenu personnel y augmente de 3% depuis 1996. Les marchés les plus actifs dans les bureaux et les hôtels sont Orlando-Tampa.

Les villes diffèrent aussi selon leur personnalité. Nous en avons glissé un mot tout au long du texte, parce qu'il nous semble important de les envisager sous cette lunette. Leur dynamique de croissance économique diffère beaucoup en fonction du secteur prédominant de l'économie. Il est également à noter que la qualité de vie et l'environnement d'affaires favorable deviennent de plus en plus des facteurs de croissance. Nous en reparlerons dans le chapitre suivant.

Ainsi, on retrouve une grande *ville internationale*, qui dépend de l'économie mondiale. Nous parlons bien sûr de New York. Washington et Miami sont également des économies qui dépendent en quelque sorte de l'activité internationale. Par exemple, Miami dépend de l'Amérique latine.

Nous trouvons aussi des *centres d'affaires matures à base économique financière traditionnelle*: Chicago, et Tampa. Également des *centres à caractère touristique*: Fort Lauderdale. Tel que prévu dans la proposition d'analyse, nous n'avons pas examiné les *centres d'affaires matures à base industrielle*, comme Détroit.

Nous avons parlé des *villes à penchant technologique*. Les grandes villes ayant pris le virage technologique sont New York, San Francisco, Boston et Washington. Nous avons parlé des *villes nouvelles*. Elles sont plus petites et émergent de leur capacité à capitaliser sur les nouvelles technologies. Nous regroupons sous cette rubrique: Colombus (varié), Greensboro (Triangle de recherche), Norfolk (centres d'appels) Raleigh (Triangle de recherche), Charlotte (centres d'appels et de traitement) et Richmond (bio-tech).

Les régions à potentiel selon le secteur sous étude sont regroupées par taille sur le tableau 2.7. La lettre p indique des régions à bon potentiel. Les régions pour lesquelles nous avons réussi à obtenir des données fiables plus précises sont examinées dans le prochain chapitre.

Selon la proposition d'analyse, nous avions prévu monter dix fiches dans le secteur résidentiel et dix dans le secteur non résidentiel. Nous devions donc faire un choix. De façon générale, nous avons retenu les régions qui présentaient du potentiel dans plus d'un secteur. En effet, nous soupçonnons une certaine interdépendance dans la croissance des secteurs et régions. De plus, sur la Côte Est, nous avons privilégié les régions qui présentaient un fort potentiel dans le secteur résidentiel. C'est pourquoi, nous avons délaissé Détroit, Philadelphie, Atlanta, Cincinnati, Norfolk, Greensboro, Raleigh-Durham et Richmond. Par contre, nous avons conservé Boston, malgré son faible potentiel résidentiel. Et nous avons conservé Chicago et Norfolk, malgré leur faible potentiel non résidentiel. Nous avons donc monté 18 fiches résidentielles et 11 fiches non résidentielles.

Tableau 2.7 Régions métropolitaines avec potentiel envisagé dans les secteurs sous étude (p)

	Agglomérations urbaines retenues	Pop 98	Potentiel envisagé			
			Résidentiel	Non résidentiel		
EST	**Regroupements de plus de 3,7M d'habitants**			Bureaux	Commerces	Hôtels
	New York-North New Jersey-Long Island, NY-NJ-CT-PA CMSA	20124				
	New York-Manhattan	8650	p	p	p	p
	New Jersey: Nord et Centre	2442	p	p	p	
	Chicago-Gary-Kenosha, IL-IN-WI CMSA	8810	p		p	p
	Washington-Baltimore, DC-MD-VA-WV CMSA	7285				
	Washington	4674	p	p		p
	Baltimore	2484	p	p		
	Boston-Worcester-Lawrence, MA-NH-ME-CT CMSA	5633		p		
	Detroit-Ann Arbor-Flint, MI CMSA	5458				p
	Philadelphia PMSA	4947				p
	Atlanta, GA MSA	3746				p
	Regroupements de 2 à 3,7M d'habitants					
	Miami-Fort Lauderdale, FL CMSA	3656	p	p	p	p
	Tampa- MSA et Orlando-MSA	3761		p	p	p
	Regroupements de moins que 2M d'habitants					
	Cincinnati-Hamilton, OH-KY-IN CMSA	1948			p	
	Norfolk-Virginia Beach-Newport News, VA-NC MSA	1542	p			
	Columbus, OH MSA	1470	p	p		
	Charlotte-Gastonia-Rock Hill, NC-SC MSA	1383	p	p	p	
	Greensboro--Winston-Salem--High Point, NC MSA	1168		p		
	Raleigh-Durham-Chapel Hill, NC MSA	1080		p		
	Richmond-Petersburg, VA MSA	957		p		
RESTE	**Regroupements de plus de 3,7M d'habitants**					
	San Francisco-Oakland-San Jose, CA CMSA	6816				
	San Jose, CA PMSA	1641	p			
	Dallas -Fort Worth, TX CMSA					
	Fort Worth-Arlington TX PMSA	1593	p			
	Regroupements de 2 à 3,7M d'habitants					
	Seattle-Tacoma-Bremerton, WA CMSA	3424	p			
	Minneapolis-St Paul, MN-WI MSA	2831	p			
	Denver-Boulder-Greeley, CO CMSA	2365	p			
	Portland-Salem, OR-WA CMSA	2149	p			
	San Diego, CA MSA	2781	p			
	Regroupements de moins que 2M d'habitants					
	Austin-San Marcos, TX MSA	1106	p			

III- PARTICULARITÉS POUR PÉNÉTRER LES MARCHÉS

3.1 Barrières à l'entrée et moyens de les surmonter

Nous révisons les enjeux concernant d'accès aux produits, à la main d'œuvre, et au financement. Et nous verrons par la suite que les facteurs qui sont sous le contrôle de l'exportateur.

3.1.1 Barrières issues du marché

L'expansion des activités aux États-Unis requiert de nouvelles stratégies, de nouveaux modes d'agir. Le marché américain diffère du marché canadien plus que certains ne le croient.

La production et les produits

Disponibilité et coûts des matériaux

On construit de nouvelles usines pour fabriquer du gypse et des briques, ce qui diminue quelque peu l'impact des pénuries de ces matériaux. On note aussi des pénuries de ciment et d'acier structurel.

Gypse: "The chronic shortage in wallboard has reached major proportions in some areas of the country. Every home remodel project or new home needs drywall but the manufacturers can't keep up with demand, according to U.S. Gypsum, the largest wallboard producer. Demand has increased 34 percent in the remodeling industry alone over the past five years." [25] La demande nationale de gypse totalise un milliard de pieds carrés. Les délais de livraison sont passés de 48 heures à un mois. Les prix sont passés de 9$ en 1998, à 11$ en 1999 à 14$ en 2000.

Briques: "If you are noticing more rock and stucco homes and buildings being built these days than you used to -- it's not your imagination. In the face of a nationwide brick shortage, residential and commercial builders are turning to other materials for the outer layer of their newest projects."[26]

Ciment: Il faut développer des stratégies et cédules de travail innovatrices pour contrer la pénurie critique de ciment et réduire les impacts négatifs sur les délais de livraison et les coûts.

Acier Structurel : "Due to recent governmental changes restricting the volume of imported steel from markets in Asia, Europe and South America, and due to the limited number of domestic plants producing structural steel shapes, the construction market is currently experiencing higher prices and longer lead-times. As an example, the cost for rolled structural steel shapes has risen approximately 15% - 25% since last fall." [27] On place les commandes à la phase de pré-construction.

Les constructeurs les plus dynamiques maintiennent des lignes de communication très ouvertes et des relations très serrées avec leurs fournisseurs. Les plus gros peuvent se permettre de placer et de financer de grosses commandes d'avance. Ce sont les plus petits constructeurs qui souffrent le plus des pénuries.

De même, on est plus ouvert à l'utilisation de nouveaux matériaux et méthodes de construction qui sauvent temps et main d'œuvre. Par exemple, "The new autoclaved, aerated concrete (AAC) is a lightweight, self-

---

25 *Shortages Stall New Home Construction*, July 99, AHA, the American Homeowners Association

26 Waldron J. F., April 2000, *Construction Delays Stack up as Builders Deal with Brick Shortages,* Focus: Construction, Design & Development

27 The McShane Company, January 2000, *Newsletter,* Volume 3, Issue 1

insulating material that will not rot or warp, is fireproof, impervious to insects and virtually soundproof. This project was originally designed around CMU (concrete masonry units), but getting enough masons necessary to do the scope of this project, and in the time we had, was unrealistic."[28]

Droits de douane : Les accords de libre échange en pratique

La fin de ce millénaire a été marquée par des accords pour faciliter l'échange entre pays : le Canada est ainsi touché par l'ALE, l'ALENA, et les accords de l'OMC. La disparition progressive des tarifs se poursuit entre le Canada et les États-Unis, selon les dispositions de l'Accord de libre-échange (ALE) conclu entre les deux pays. Ces calendriers d'élimination ne sont pas les mêmes que ceux touchés par les dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) conclu entre le Canada, les États-Unis et le Mexique. De plus, aux termes des accords de l'Organisation mondiale du commerce (les accords de l'OMC remplacent l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce), les États-Unis, l'Union européenne, le Japon et la Corée élimineront beaucoup d'obstacles, règles et procédures qui entravent le commerce et ce sur une période de dix ans qui a commencé le 1er janvier 1995.[29]

Par contre, en pratique, ces accords ne garantissent pas le libre échange. Ainsi, certains affirment que les droits de douane sur les matériaux de construction n'avaient jamais été élevés, et par conséquent l'ALENA a eu peu d'effet. Deuxièmement, la majorité des exportateurs se plaignent du volume de paperasses qu'il faut remplir lorsqu'on veut vendre aux États-Unis. Il est important que les entreprises canadiennes déterminent le prix à la frontière de leurs produits, sans oublier les frais de transport, l'assurance-crédit à l'exportation, les frais de courtage, etc. et qu'elles convertissent le prix en dollars américains. En troisième lieu, si les négociations multilatérales ont permis de réduire les tarifs sur beaucoup de marchés, il existe encore diverses formes d'obstacles non tarifaires qui entravent l'expansion du commerce avec les États-Unis. Par exemple dans divers secteurs (bois tendre, édition, etc.) on entend des allégations de subventions déloyales à l'endroit des entreprises canadiennes.

Programme d'achat au pays

De plus, les clauses *Buy America* sont encore un problème important. Les restrictions de ce programme visent surtout les projets qui sont financés par le département fédéral des Transports. Les fonds sont accordés à condition qu'une grande partie, sinon la totalité, du contenu soit américain. Il est possible d'utiliser des composantes non américaines, à condition d'obtenir une dispense de l'administration concernée au sein du département des Transports. L'entrepreneur principal doit demander cette dispense dès les premiers stades du processus.[30]

Importations de produits

Il y a des exigences en termes de marquage, d'étiquetage et de certification. On peut obtenir des conseils à ce sujet auprès du consulat ou des courtiers en douane américains. Les États-Unis exigent que les produits importés portent des marques indiquant le pays d'origine. Les marchandises mal étiquetées risquent d'être retenues à la frontière[31].

---

28 Lewis C., January 2000, *New building material gains ground in Florida,* Business Journal of Tampa Bay

29 Le Centre d'information commerciale de l'ALENA au (202) 482-0543 peut répondre aux questions. De même, la Ligne d'information par fax sur l'ALÉNA est accessible 24 heures par jour. Le système comporte plus de 600 documents et décisions. Il faut appeler depuis son propre fax au Automated Fax Delivery System au (202) 927-1692 ou 927-1694

30 Pour plus de renseignements sur les dispositions du programme Buy America, contactez : L'Ambassade du Canada à Washington DC au (202) 682-7746

31 Pour plus de renseignements sur le marquage, consultez la page web suivante : www.customs.treas.gov

En cas d'importation de produits canadiens, les architectes des projets doivent connaître les produits et avoir déjà la documentation pour répondre à toute demande de conformité aux normes. Notons au passage que des laboratoires approuvés peuvent certifier qu'un produit respecte les normes des trois pays de l'ALENA. [32] Nous recommandons tout de même aux intéressés de devenir membres de l'association spécialisée compétente et de faire homologuer le produit importé par cette dernière. Il faut accepter de modifier ses produits pour qu'ils satisfassent aux règlements ou aux préférences locales. De même, un produit non accompagné d'un bon service après-vente peut se mériter en peu de temps une mauvaise réputation susceptible de nuire à de futures ventes. Une étude récente de la SCHL passe en revue beaucoup plus détaillée les opportunités et modes d'exportation des matériaux canadiens aux États-Unis.[33]

Codes de construction

Il n'y a encore pas de code national du bâtiment aux États-Unis. Cependant, les codes de construction sont plus uniformes qu'il n'y paraît. En effet, la majorité des codes locaux sont basés sur les trois modèles suivants:

- National Building Code, géré par The Building Officials and Code Administrators International (BOCA), surtout dans le Nord-Est
- Standard Building Codes, géré par The Southern Building Code Congress International (SBCCI), surtout dans le Sud-Est
- The Uniform Building Code, géré par The International Conference of Building Officials (ICBO)

Ces trois modèles de codes incorporent des normes techniques développées par les associations et agences nationales. [3435] De plus, *The International Code Council* (ICC) est une association de ces trois organisations qui tend à uniformiser ces trois modèles. L'uniformisation est également probante à l'échelle des états. Cette uniformisation rend les codes plus sévères. Plusieurs états ont déjà standardisé les codes locaux.[36]

Les pratiques et la culture d'affaires, l'interprétation des codes, les relations avec les institutions financières et les attitudes des consommateurs varient localement. Notons que de nombreux gouvernements locaux, particulièrement dans le Nord-Est et en Californie, ont adopté des politiques de gestion de la croissance qui entraînent une augmentation des coûts et freinent la construction de nouveaux bâtiments. Nous reviendrons plus précisément sur la mentalité d'affaires des administrateurs locaux de chaque région dans le chapitre sur l'analyse raffinée des régions métropolitaines.

---

32 Pour plus de renseignements, consultez la page web suivante :www.nahbrc.org/certif/import.htm

33 Starr E and Drdla R, 2000, *Housing Technologies in the United States, Opportunities for the Export of the Canadian Products and Services,* CMHC

34 Si vous avez besoin d'aide pour vous y retrouver, n'hésitez pas à contacter une des organisations suivantes:
UBC-Uniform Building Code, International Conference of Building Officials 5360 So. Workman Mill Road, Whittier, CA 90601 au (562) 699-0541
SBCCI-Standard Building Code, Southern Building Code Congress Intl, 900 Montclair Road, Birmingham, AL 35213 au (201) 591-1853
BOCA National Building Code , Building Officials and Code Int'l, Inc., 4051 Flossmoor RoadCountry Club Hills, IL 60478, au (708) 799-2300
NFPA - National Fire Prevention Assoc. , P.O. Box 9101, Batterymarch Park, Quincy, MA 02269au (617) 770-3000

35 On peut trouver une liste détaillée de toutes ces organisations de normes, laboratoires de tests, agences d'inspection, etc. à l'adresse internet suivante: http://www.sbcci.org/links.htm

36 Un site web donne en détail chacun des codes qui régissent une localité:
http://www.Buildingteam.com/codes/index.asp

La pénurie de main d'œuvre

L'emploi dans la construction a augmenté de 5% par année depuis 10 ans. On prévoit une augmentation de 1,3% annuellement pour la prochaine décennie. On s'attend à une pénurie nationale de 250 000 travailleurs de la construction d'ici la fin de l'an 2000. [37] Et, on s'attend à ce que cette pénurie dure de cinq à dix ans.

Plus des trois-quarts des sous-traitants de tous les métiers déclarent des pénuries de main d'œuvre dans tous les coins du pays[38]. Il est certain que les pénuries sont plus accentuées là où la construction totale est les plus forte, en Caroline du Nord par exemple. Cependant, on ne doit pas s'attendre à combler une pénurie dans une région par une immigration d'une autre région. Le problème est national. De même, la revue de littérature suggère des pénuries particulières d'électriciens, de menuisiers et de plombiers. La diminution de chômage dans ces catégories d'emplois a été de 1,7 fois la diminution moyenne du chômage de toutes les catégories d'emplois.

"Projects will be completed as contractors meet spot shortages with various short-term, and frequently expensive, solutions. One in four projects of member companies encountered cost overruns and/or schedule delays because of labor shortages. Adding to the difficulty of finding qualified workers was the increase in employee turnover. Companies that find the time to train workers typically do a better job at attracting and retaining workers." [39]

En conséquence, d'une part, les sous-traitants augmentent les prix. "They are literally encountering some of the worst construction labor shortages in decades. Getting sub-contractors to commit to completing their trades by a specific date is becoming increasingly difficult. That is the reason you may see prices for new homes consistently on the rise." [40]

D'autre part, leur main d'œuvre est de qualité et de fiabilité douteuses, sans compter que l'âge moyen de la main d'œuvre qualifiée est de 40 ans. "Once workers tire, usually after four to five weeks of overtime, contractors are lucky to receive 40 hours worth of work for the 60 hours recorded on the time card."[41] Les délais anormaux de livraison grugent non seulement les marges bénéficiaires mais aussi la qualité de travail. Il est difficile d'attirer des jeunes dans les écoles de métiers car ils sont aspirés par les secteurs informatiques.

De plus, la demande pour une main d'œuvre de plus en plus qualifiée augmente. Par exemple: "This interactive approach to retail is placing more demands on contractors. Interactive displays such as climbing walls, fish tanks and streams, as well as sophisticated sound systems to attract younger consumers, require specialization on the part of contracting firms."[42]

À l'heure actuelle, les constructeurs cherchent à livrer les engagements pris l'année dernière et ne peuvent prendre avantage des opportunités actuelles du marché. Dans ce contexte, les plus grandes entreprises, celles qui ont les reins les plus solides, s'en sortent mieux. Elles attirent une main d'œuvre de qualité en offrant à leurs employés des conditions d'emploi avantageuses : une stabilité, une direction de carrière, une

---

37 Associated Builders and Contractors

38 National Center for Construction Education and Research

39 *Skilled Worker Shortage Plagues Industry, But Projects Continue With Little Disruption,* 1998, Construction Labor Report, Vol 44 no. 2209 , The Bureau of National Affairs, Inc., Washington D.C

40 Closser S. R., April 2000 , *Hot economy keeps construction humming, Shortage of workers among top concerns*, Focus: Structures

41 Engineering New Record, 30 March 1999

42 Richards, G., Sept 99, *Building Costs on the Rise as Labor Shortages Mount*, Shopping Center World

participation aux profits, etc.[43] D'autres constructeurs utilisent les technologies de l'information et les vidéo-conférences pour permettre aux clients de se brancher directement aux gestionnaires sur les sites. Ceci réduit le temps de voyage pour le client. L'entretien de ces bonnes relations d'affaires permettra de capter toute nouvelle avenue ou opportunité.

Immigration

Les étrangers peuvent être admis dans le but de former ou de superviser les ouvriers américains qui réalisent eux-mêmes le travail de construction en soumettant une demande de visa de type L-1. Les dispositions sur le service après-vente du *Free Trade Act* n'autorisent pas les Canadiens à entrer aux États-Unis pour fournir des services d'installation, de réparation ou d'entretien qui entraînent des modifications structurelles à un immeuble, mais les autorisent si de tels services n'entraînent pas de travaux de construction.[44] Toutefois pour des travailleurs avec des qualifications uniques et essentielles et pour le service après-vente, l'ALÉNA permet que l'entreprise canadienne soumette une demande de visa de type B-1 ou de type H-2B en cas de pénurie pour ce type de main d'œuvre aux États-Unis.[45] Attendez-vous toutefois à des procédures longues et ardues, surtout pour obtenir les visas de type H-2B. Notons que nous pouvons exporter notre main d'œuvre par l'exportation de composantes pré-fabriquées qui comprend une valeur ajoutée nationale plus importante que les matériaux non finis.

La liberté d'accès aux ressources financières

Les États-Unis n'imposent pas de mesures de contrôle des devises. Des importateurs ou des investisseurs étrangers peuvent faire entrer des fonds étrangers aux États-Unis ou en emprunter. Les étrangers sont tout à fait libres de rapatrier les capitaux et les profits. Toutefois, certaines exigences en matière de déclaration s'appliquent relativement à des paiements ou à des dépenses hors du pays.

De même, les investisseurs étrangers ne sont frappés d'aucune restriction touchant l'accès à des sources de financement aux États-Unis ; il n'y a pas non plus de restrictions qui s'appliquent aux investisseurs étrangers souhaitant investir dans des titres de l'État et dans des titres de créance d'entreprises américaines. Les échéances de crédit et de paiement sont généralement de 30 à 60 jours, le compte ouvert étant la méthode la plus courante.

La Convention fiscale entre le Canada et les États-Unis, signée le 1er janvier 1996, stipule que les États-Unis ne peuvent imposer les revenus touchés par des Canadiens, à moins que ces revenus ne soient assez importants pour représenter un établissement stable ou un foyer d'habitation permanent. Dans cette Convention, un établissement stable se définit comme incluant un bureau ou un lieu d'affaires stable ou comme le fait d'avoir un employé aux États-Unis, qui détient habituellement une autorité aux États-Unis pour conclure des contrats au nom de l'entreprise. Les impôts supplémentaires s'appliquant aux sociétés et aux individus, qui peuvent frapper une entreprise canadienne ayant un établissement stable aux États-Unis et des employés qui travaillent aux États-Unis, sont les suivants : impôts sur les filiales, droits de succession et taxes sur les cadeaux et retenues d'impôts sur les intérêts, les dividendes et les droits de licence.

Le gouvernement américain n'offre aucun stimulant particulier pour attirer les investissements étrangers.

---

43 Simanoff D., Jan 2000, *Labor shortages puts squeeze on construction*

44 Grasmick J,1998, *Exporting Canadian Construction Services to the USA- The Immigration Angle*

45 Canadian Home Builders' Association , Canadian Manufacturer Housing Institute with CMHC, 2000, *Guide to the Rules under NAFTA and US immigration Law for Canadian Companies in the Housing Renovation and Residential Construction Sector*

Toutefois, les mêmes impôts et stimulants qui s'appliquent aux entreprises nationales sont également offerts aux entreprises étrangères qui s'établissent aux États-Unis ou y acquièrent une entreprise.

3.1.2 Barrières issues de l'exportateur

En général, tout ce qu'il faut pour réussir, c'est une flexibilité suffisante pour adhérer à la culture et aux pratiques commerciales locales et pour utiliser la bonne combinaison de techniques de réseautage et de commercialisation.

Adhésion à la mentalité locale

La plus grave erreur commise par tous les types d'exportateurs est de penser que le modèle de travail adopté sur le marché domestique se transpose directement sur le marché américain et même plus dans chacune des régions du marché américain. "Clearly, no easy, one-size-fits-all approach can ensure North American site selection success. The idea of entering new markets worth billions of dollars in revenue has generated pervasive optimism, enthusiasm and investment capital, but that hype is gradually being tempered by the realization of how complex, expensive and time-consuming those ventures can be."[46] L'exportateur doit connaître son marché, chercher à obtenir toutes les études et l'information déjà disponibles, connaître les réglementations, savoir comment faire une cotation et une soumission, promouvoir son produit avec perspicacité, s'assurer de donner un service après-vente…

Les Américains sont généralement pratiques. Ils veulent savoir quels avantages ils peuvent retirer d'une affaire en dollars et en cents. Pour les hommes d'affaires américains, le temps, c'est de l'argent. Il faut être disposé à intervenir le jour même ou, au moins, à donner une réponse dans les 24 heures. Les Américains concluent les affaires rapidement. Si l'exportateur veut que son projet initial contribue à la promotion active de sa compétence, il doit se conformer aux critères américains d'évaluation de la performance pour faire valoir son projet. Il faut s'attendre à des négociations difficiles.

Le secteur privé des États-Unis garde beaucoup plus ses distances vis-à-vis du gouvernement. Il faut aborder les fournisseurs, partenaires et clients avec un esprit d'entreprise créatif. Un soutien trop évident du gouvernement du Canada peut être considéré comme un élément négatif plutôt que positif.

Les nouveaux exportateurs devraient concentrer leurs efforts dans une région géographique seulement. Une fois qu'ils auront réussi à s'implanter dans cette région, ils pourront commencer à travailler dans une autre région géographique sélectionnée.

Chaque marché local doit être traité de façon spéciale pour un succès maximal. Un produit et une technique de vente qui ont du succès sur un marché n'en auront pas automatiquement sur un autre. La culture d'affaires varie localement. Il faudra tisser des liens pour profiter des occasions offertes. Les Américains sont plutôt protectionnistes et préfèrent faire des affaires avec des entrepreneurs avec lesquels ils ont déjà établi à l'occasion de rencontres fréquentes des liens de confiance réciproque. Il est indispensable de se faire connaître dans les publications spécialisées et d'acquérir de la visibilité, que ce soit par des visites périodiques ou des projets. Il faut être disposé à pratiquer une publicité agressive et comparative. Il faut veiller de traduire tous les documents relatifs à la vente, au service et à la garantie en utilisant les mots et les dimensions compréhensibles au niveau local.

---

46 Gaik W. et Jack Lyne, 1999, *Locating in North America:A Site Selection Primer*, Site Selection Magazine

Endurance de l'engagement

On note un engagement insuffisant de la part de la haute direction à investir les ressources nécessaires pour exporter. En effet, il faut toujours y consacrer plus de temps et d'efforts que prévu. De plus, si l'on réussit à établir des fondations solides, les bénéfices qui en découlent se font sentir beaucoup plus tard que prévu. Mais il faut persister car tous disent que les bénéfices sont alors plus élevés que prévus. Une fois établie la base pour des opérations rentables et une croissance ordonnée, il faut nourrir cette base. Beaucoup d'entreprises se tournent vers les exportations lorsque leur marché national recule. Si leur marché national reprend de la vigueur ou le taux de change devient moins avantageux, elles ont tendance à négliger le marché d'exportation. Cette erreur peut nuire aux affaires des représentants, de l'entreprise ou des partenaires américains à un point tel que tout le travail de pénétration du marché américain est à refaire. De plus, les compétences d'exportateur doivent être mises à jour.

Investissement dans les réseaux

Une des meilleures façons de pénétrer le marché consiste à établir un réseau d'alliances professionnelles dans différentes villes. Grâce à ce genre de réseau, les entreprises peuvent se pressentir les unes les autres pour examiner des débouchés potentiels et elles peuvent apprendre à connaître les particularités du contexte réglementaire sur différents marchés locaux.

Force des fournisseurs de services

Souvent les entreprises canadiennes n'obtiennent pas les conseils de personnes compétentes. L'exportateur doit définir clairement ses objectifs et les obstacles qu'il est susceptible de rencontrer. Il doit envisager la possibilité de retenir les services d'une société américaine de gestion, de recherche de financement, etc. En nouant ainsi des liens avec des fournisseurs, il multiplie ses chances de trouver de bons sous-traitants. Le choix de chaque sous-traitant aux États-Unis est crucial. Ils sont très indépendants. Afin de préserver sa réputation et son image de marque, l'entreprise canadienne doit faire une évaluation personnelle du sous-traitant : son mode de fonctionnement, sa réputation sur le marché, ses méthodes de gestion de ses employés. Elle doit veiller à identifier clairement le personnel qui sera affecté par le sous-traitant à son projet.

Force du partenariat

Deux moyens de surmonter l'obstacle que représente la concurrence consistent à former une coentreprise avec une société américaine ou à en acheter une.

Un bon réseau de contacts est le meilleur moyen de trouver des entreprises susceptibles de vouloir former une coentreprise. Pour former ce réseau et découvrir des partenaires potentiels, les exportateurs ont intérêt à participer à des foires commerciales et à des rencontres pour stimuler un échange de renseignements. Beaucoup d'entreprises américaines qui vendent leurs services au Canada ont ainsi établi des alliances avec des entreprises canadiennes, alors qu'en sol américain, elles jouent le rôle de point de contact pour des entreprises canadiennes. Plusieurs entrepreneurs québécois ne veulent pas concéder des ententes de coentreprise. Une coentreprise permet pourtant d'avoir accès à des capitaux et à des compétences supplémentaires.

Certaines entreprises canadiennes se sont implantées aux États-Unis en achetant une entreprise américaine. Elles se sont ensuite présentées comme entreprise américaine auprès de clients potentiels. S'il est difficile de se faire connaître et d'asseoir sa réputation sur un marché, cela ouvre souvent des portes. Or, les entreprises canadiennes qui ont leurs propres (100 %) vendeurs, représentants et bureaux aux États-Unis sont, en général, celles qui réussissent.

3.1.3 Conclusion

Les restrictions à l'importation et l'insuffisance de ressources humaines peuvent amener de nombreuses entreprises canadiennes à renoncer à exporter aux États-Unis. Quant aux contraintes de ressources financières, nous y consacrons une section complète dans les prochaines lignes pour bien montrer comment surmonter cette barrière.

Le marché américain comporte tout ce qu'il faut pour croître. Et une entreprise qui n'assure pas sa croissance meurt à petit feu. Dans ce contexte, les plus importantes barrières à l'entrée tiennent essentiellement à l'endurance de l'engagement de l'exportateur à conquérir ce marché et par conséquent sont sous le contrôle de l'exportateur .

3.2 Le financement immobilier aux États-Unis

Le financement immobilier constitue sans doute une étape décisive du processus de développement immobilier. Aussi, il convient de consacrer une partie de l'étude aux caractéristiques des marchés du financement aux États-Unis et de souligner au passage ce qui le distingue des pratiques canadiennes. Cette section tentera de résumer les propos essentiels relatifs au financement, et plus notamment :

. un survol des données relatives aux financements immobiliers aux États-Unis, soit l'ampleur du marché et les principaux acteurs ;
. la grille-type des critères de souscription tels qu'exigés typiquement aux États-Unis ;
. le rôle des intermédiaires et agents financiers ;
. la présentation optimale d'une demande de financement ;
. l'importance des partenariats ; et
. les principales observations

3.2.1 Données sur les financements aux États-Unis

Afin de saisir une fois de plus l'ampleur du marché américain, le tableau 3.2.1 indique le volume de la construction aux États-Unis et le tableau 3.2.2 le total des crédits approuvés en 1999 aux États-Unis.

Le marché américain de la construction

À titre indicatif, afin de démontrer l'ampleur du marché américain, le tableau 3.2.1 qui suit présente l'évolution de la valeur de construction immobilière privée (résidentielle et non résidentielle) et publique aux États-Unis entre 1994 et 1998.

De plus, selon le dernier rapport mensuel du *U.S. Census Bureau* (décembre 1999), la valeur de la construction résidentielle privée était de $240,4 billions en 1999, soit une augmentation de 27% entre 1994 et 1998 et de 12% en 1999. Pour sa part, la construction non résidentielle privée connaissait une plus faible croissance en 1999, en hausse de 1% par rapport à 1998, après avoir connu une croissance de 51% entre 1994 et 1998.

Tableau 3.2.1 [47] Valeur de construction par type d'immeubles

Types de construction	1994 (millions $)	1998 (millions $)	Variation 1994-1998
Constructions privées			
Immeubles résidentiels	167 919	213999	+ 27 %
1 logement	153 838	189 453	+ 23 %
2 logements ou plus	14 081	24 457	+ 74 %
Immeubles non résidentiels	120 285	181 915	+ 51 %
Industriels	28 947	32 270	+ 11 %
Bureaux	22 178	41 541	+ 87 %
Hôtels	4 648	14 904	+221%
Commercial	37 551	53 783	+ 43 %
Églises	3 889	6 729	+ 74 %
Écoles privées	4 822	9 629	+100 %
Hôpitaux privés	12 268	13 683	+ 11 %
Autres	6 002	9 395	+ 57 %
Constructions publiques			
Immeubles	49448	66 137	+ 34 %
Écoles	20 361	29 916	+ 47 %
Hôpitaux	3 951	3 978	+ 1 %
Résidentiel	3 835	4 047	+ 5 %
Industriel	1 465	1 012	- 31 %
Autres	19 834	27 183	+ 37 %

47 U.S. Census Bureau

Volume du financement immobilier et principaux acteurs

Avec plus de 250 millions d'habitants et une économie en pleine expansion, le marché du financement immobilier américain est plus qu'imposant en terme de volume. À preuve, selon le bulletin de la *Réserve Fédérale*, les institutions américaines ont financé plus de 6 trillions $ en prêts hypothécaires pour l'année 1999, soit une hausse de 31 % par rapport à 1995. Afin de présenter un portrait global de la situation, le tableau 3.2.2 présente l'évolution du volume des prêts hypothécaires aux États-Unis entre 1995 et 1999 suivant les types de prêteurs et les types de construction.

En ce qui concerne la répartition de ces prêts hypothécaires selon les principaux types de constructions, le financement de l'immobilier résidentiel de 1 à 4 logements représente 75 % du marché, suivi, dans l'ordre, des édifices non résidentiels (17 %), des immeubles résidentiels multiples de 5 logements et plus (6 %) et finalement, les bâtiments de ferme (2%).

Avec un volume de financement immobilier aussi considérable, il va de soi qu'une multitude d'acteurs et d'intermédiaires s'y retrouvent.

De façon globale, le marché du financement immobilier américain est partagé, par ordre d'importance, entre les groupes et fiducies hypothécaires (48 %), les institutions financières majeures (37 %), les autres prêteurs (fonds de pension, fiducies d'investissement immobilier (REITs), etc.) (10 %) et les agences gouvernementales fédérales (5 %).

Toutefois, en ce qui concerne le financement du secteur de l'habitation multiple de 5 logements et plus, le marché se partage de façon différente puisque les institutions financières majeures financent 40 % du volume des prêts hypothécaires.

De ce groupe, ce sont les banques commerciales (16 %) et les caisses d'épargne (16 %) qui sont les plus actives dans le secteur, suivi des compagnies d'assurance-vie (8 %). À noter que depuis les quatre dernières années, les caisses d'épargne tendent à être moins présentes dans le secteur du financement de l'habitation multiple.

Les groupes et fiducies hypothécaires (29 %) constituent les autres acteurs importants en terme de volume de financement du secteur de l'habitation multiple de 5 logements et plus. D'ailleurs, ce sont des acteurs financiers de plus en plus présents dans le secteur avec une part de marché en forte croissance (+ 145 %) depuis 1995.

Finalement, le financement de ce secteur se partage entre les autres prêteurs : fonds de pension, fiducies d'investissement immobilier (REITs), etc. (21 %) et les agences gouvernementales fédérales (10 %).

Comme on peut le constater, il s'agit d'un marché vaste, aux sources multiples et il s'ensuit qu'il y a une concurrence vive entre les acteurs pour obtenir les financements des projets. Nous sommes ici devant un contraste significatif avec les marchés canadiens qui sont nettement plus restreints, plus exigeants et moins compétitifs.

Pour illustrer la différence, notons simplement qu'un bon projet de développement aux États-Unis sera courtisé par une demi-douzaine de prêteurs rivalisant par la qualité et la fiabilité de leurs services. Les marchés du financement immobilier sont tout à l'opposé pour trois raisons fondamentales :

Tableau 3.2.2 [48] Volume des prêts hypothécaires aux Etats-Unis - 1995 et 1999

Types de prêteurs et de construction	1995 (millions $)	1999 (millions $)	Variation 1995-1999
Tous les prêteurs	4603384	6013592	+ 31 %
Par types de construction			
Résidentiel 1 à 4 logements	3 509 721	4 527 176	+ 29 %
Résidentiel multiple	277 002	359 796	+ 30 %
Non résidentiel	732 100	1 026 903	+ 40 %
Fermes	84 581	99 717	+ 18 %
Par types de prêteurs			
Institutions financières majeures	1 900 089	2 243 008	+ 18 %
Banques commerciales	1 090 189	1 361 947	+ 25 %
Résidentiel 1 à 4 logements	646 545	790 465	+ 22 %
Résidentiel multiple	42 521	58 572	+ 38 %
Non résidentiel	377 293	482 367	+ 28 %
Fermes	23 830	30 544	+ 30 %
Caisses d'épargne	596 763	658 383	+ 10 %
Résidentiel 1 à 4 logements	482353	544 659	+ 13 %
Résidentiel multiple	61 987	55 002	- 10 %
Non résidentiel	52 135	58 279	+ 8 %
Fermes	288	444	+ 54 %
Compagnies d'assurance-vie	213 137	224 677	+ 5 %
Résidentiel 1 à 4 logements	8 890	7 285	- 18 %
Résidentiel multiple	28 714	32 321	+ 14 %
Non résidentiel	165 876	173 106	+ 5 %
Fermes	9 657	11 965	+ 24 %
Agences gouvernementales féd.	308 757	288 235	- 6 %
Résidentiel 1 à 4 logements	229 293	209 224	- 9 %
Résidentiel multiple	36 332	34 942	- 4 %
Non résidentiel	10 156	7 898	- 22 %
Fermes	32 976	36 171	+ 10 %
Groupes et fiducies hypothécaires	1 863 210	2 861 430	+ 54 %
Résidentiel 1 à 4 logements	1 771 202	2 578 052	+ 48 %
Résidentiel multiple	42 477	103 435	+ 145 %
Non résidentiel	49 527	179 942	+265 %
Fermes	4	1	- 75 %
Autres [49]	531 329	620 919	+ 17 %
Résidentiel 1 à 4 logements	371 440	397 491	+ 7 %
Résidentiel multiple	64970	75 524	+ 17 %
Non résidentiel	77 112	127 312	+ 65 %
Fermes	17806	20 592	+ 18 %

48 Federal Reserve Bulletin, January 2000

49 Fonds de pension, fiducies d'investissement immobilier (REITs), sociétés de financement, agences de crédit

- Les banques et les assureurs sont en retrait des marchés de financement, sauf pour les exceptions que nous noterons plus loin ;
- Les caisses de retraite sont presque absentes, sauf, encore là, exceptions notables;
- Le risque associé à l'immobilier est considéré comme trop élevé, la mémoire de la crise dans les années 1990-1995 étant encore très présente.

Il y a bien sûr des exceptions. Le prêt sur résidences unifamiliales est très désiré puisqu'il entraîne un risque minime, les prêts assurés, tels que ceux de la SCHL, sont en tête de liste des produits désirés pour des raisons évidentes et enfin, tout financement immobilier sécurisable soulève l'intérêt. En somme, les risques les moins élevés.

La disponibilité des capitaux pour financement aux États-Unis ouvre des possibilités importantes pour les développeurs/exportateurs canadiens. En soi, il n'y a pas d'obstacle résultant d'une rareté. Toutefois, pour pénétrer avec succès le marché, il est essentiel d'aborder les prêteurs avec un dossier crédible et bien articulé. Nous y reviendrons.

3.2.2 Critères-types de souscription

Selon une enquête menée par la *Federal Deposit Insurance Corporation* (FDI) auprès d'une trentaine d'institutions financières américaines, les principaux critères de souscription retenus pour évaluer le risque du financement immobilier sont les suivants : *pricing*[50], capitaux requis, garantie de solvabilité, ratio de couverture et valeur d'emprunt.

En raison de l'intense compétition qui existe entre les différentes institutions financières, les promoteurs immobiliers peuvent obtenir davantage de concessions de la part de leur prêteur hypothécaire, en particulier au niveau du *pricing*.

De plus, grâce à un plus grand accès au marché financier, les promoteurs immobiliers majeurs se font généralement offrir des avantages et une plus grande flexibilité pour leurs prêts hypothécaires.

Si, dans les années 80, le principal critère de souscription des prêteurs hypothécaires était la notion de *collateral-based*, aujourd'hui, une emphase beaucoup plus importante dans le calcul du risque se situe au niveau de la faisabilité du projet, de l'impact des projets compétiteurs, du flux monétaire après la construction et des capitaux requis de la part du promoteur.

Nonobstant ces quelques nuances, le nombre imposant des acteurs et des intermédiaires de ce vaste marché public et privé du financement immobilier américain et l'intense compétition qui règne dans le domaine assurent une large palette d'avantages financiers aux promoteurs immobiliers.

Le tableau 3.2.3 brosse un portrait général du marché du crédit immobilier américain (hypothèques commerciales) en présentant les principaux critères-types de souscription définis par les institutions financières en fonction de plusieurs types de construction. De façon générale, les promoteurs immobiliers doivent s'attendre à payer des frais de 1 à 3 % aux institutions financières américaines pour leurs prêts hypothécaires. Ce taux se calcule sur le montant du prêt.

La grande disponibilité des capitaux et la vive concurrence que se livrent les prêteurs accordent des marges importantes de négociation aux emprunteurs. Ceci contraste singulièrement avec les marchés canadiens qui

---

50 Pricing: évaluation du prix de vente par rapport au marché

exigent des critères de souscription beaucoup plus stricts. On notera, à titre d'exemple, que 80 % des prêts accordés aux États-Unis ne sont pas accompagnés de garanties corporatives ou personnelles, alors que les marchés canadiens exigent de telles garanties additionnelles, même pour les prêts assurés (à proportion élevée).

Tableau 3.2.3 [51] **Portrait général du marché du crédit immobilier américain**

Types de constructions	Ratio de couverture (minimum)	Valeur d'emprunt (maximum)	Écart	Terme d'emprunt (années)
Résidentiel multiple	1,2	80 %	140-200	7, 10, 25
Commercial	1.25	80 %	160-215	7, 10
Industriel	1,3	80 %	160-205	7, 10
Bureaux	1.25	80 %	175-215	7, 10
Institutionnel	1.30	75 %	215-270	7, 10
Hôtels	1,4	75 %	245-300	10

3.2.3 Rôle des intermédiaires et agents financiers

L'industrie des intermédiaires et agents financiers est très structurée aux États-Unis, contrairement au Canada où elle est quasi inexistante. Pour bien cerner le rôle des intermédiaires et agents financiers, il convient tout d'abord de définir le profil respectif de chacun.

Les intermédiaires sont des courtiers en financement ayant un vaste réseau de relations dans le milieu institutionnel. Leur intérêt est de réussir un financement et gagner une commission de réalisation.

Les agents financiers sont des agents agissant pour le compte d'un groupe de prêteurs et servant à la fois le demandeur et le créancier. Typiquement, les agents membres de la *Mortgage Bankers Association* sont les meilleurs exemples de cette industrie. L'intérêt de l'agent financier est double, soit :

1. réussir un financement et gagner une commission de réalisation ;
2. syndiquer un prêt lorsque nécessaire et garder la gestion du prêt pour et au nom des prêteurs.

Par la nature même de leurs services, les agents financiers ont une responsabilité fiduciaire face aux prêteurs. Ceci les amène à agir avec les mêmes réflexes que les prêteurs. Ils exigent des dossiers complets et procèdent à leurs propres analyses avant de présenter le dossier au prêteur. La crédibilité de l'agent financier dépend du sérieux de son travail.

---

51 Consultations en janvier 2000 auprès de GE Capital Commercial Real Estate; voir aussi *Real Estate Financing Resources* dans http://cses.com/rental/finacing_resources.htm et *MGIC Underwriting Guides*

À notre avis, l'utilisation d'intermédiaires et agents financiers se justifie amplement. Les commissions requises variant entre : de 1% à 2% selon le type de dossier, sont récupérées par l'emprunteur en terme d'efficacité et de productivité.

Les raisons justifiant l'utilisation d'intermédiaires et agents financiers sont multiples. Les plus importantes sont :

- Connaissance à jour des prêteurs actifs ;
- Capacité de diriger le bon produit au prêteur approprié ;
- Capacité d'identifier où sont les meilleures conditions et négocier avec compétence ;
- Apporter une crédibilité au dossier ; et
- Développer une relation continue pour d'autres projets.

Tel que souligné plus tôt, il y a une différence à établir dès le départ sur la nature du service et de l'interlocuteur (intermédiaire ou agent financier). Cela peut conditionner l'approche et les négociations.

3.2.4 Présentation optimale d'une demande de financement

Réussir les démarches de financement pour un projet immobilier dépend largement des outils de communication utilisés par l'emprunteur dans la promotion de son dossier auprès des financiers.

L'objectif de la présente section est de proposer une forme de présentation-type qui a pour objet de :

- Utiliser un outil de communication reconnu par tous les acteurs en financement;
- Démontrer par la présentation la maîtrise qu'a le développeur de son produit;
- Résumer l'ensemble de l'information d'une façon crédible.

Le dossier synthèse présenté à la page suivante énonce les caractéristiques essentielles que recherche un prêteur. Il va de soi que d'autres documents doivent accompagner le dossier une fois que le prêteur aura indiqué un intérêt de procéder plus avant avec la demande. Les documents d'accompagnement au dossier synthèse sont les suivants :

- Les états financiers ;
- Les plans et devis ;
- Les brochures publicitaires sur le demandeur ; et
- Les lettres de référence par les prêteurs locaux.

À la suite de cette présentation brève, on reprend sur une page individuelle les informations de chaque section pour donner de plus amples détails sur chaque élément de la présentation et illustrer les modes de calcul de la rentabilité et des ratios financiers.

En somme, l'ensemble de la présentation aura une quinzaine de pages au maximum et donnera un profil complet du projet, ses mérites et la demande de prêt.

La présentation d'un dossier de financement doit suivre un ordre bien spécifique pour illustrer de façon crédible les mérites du placement. Il est évident que des variations au modèle présenté existent, mais pris d'une façon globale, ils contiennent tous la même information.

DOSSIER-TYPE
PROPOSITION DE FINANCEMENT
NOM DU PROJET :
LOCALISATION :

1) Le projet :	Résumer ici en quelques phrases le projet faisant l'objet du financement (type, étages, nombre d'unités, ventilation, affectations, annexes, surfaces, stationnement, autres).
2) La localisation :	Préciser la localisation du site, sa surface et ses caractéristiques en terme de services (transport, services commerciaux, écoles, autres).
3) Les phases du développement :	Préciser où en est le projet dans le processus de développement. Indiquer où en sont les autorisations municipales et l'échéancier général de réalisation.
4) Le marché :	Résumer ici la clientèle à laquelle s'adresse le produit, la concurrence, la différenciation du produit offert, le programme de mise en marché et des résultats attendus. (Normalement, le résumé qui précède provient d'une étude formelle du marché réalisée par une firme indépendante et réputée. Si tel est le cas, indiquer la source).
5) Le financement requis :	Préciser ici la nature et les caractéristiques du financement recherché : - temporaire, permanent, les deux - montant du prêt - taux d'intérêt - amortissement, terme
6) Le(s) développeur(s) :	Faire une brève description du développeur-demandeur en faisant valoir (i) l'expérience, (ii) la capacité financière, et (iii) les alliances stratégiques mises en place pour réussir le projet.
7) Les ratios financiers :	L'objectif financier est d'illustrer en un coup d'œil la solidité du financement ou, mis autrement, de démontrer les risques inhérents à la demande de financement. Les plus importantes mesures sont : - coût du projet - valeur après parachèvement - profit - pourcentage de prêt/valeur - indice de recouvrement de la dette (*coverage*) - point mort - sensibilités aux variations des intrants
8) L'équipe de réalisation du projet :	Partenaires locaux, architectes, ingénieurs, analystes de marché, spécialiste en mise en marché.

LE DOSSIER-TYPE DOIT ÊTRE PRÉSENTÉ
SUR 2 à 3 PAGES.

Avec l'information présentée, le prêteur a déjà un bon résumé qui lui permet d'évaluer globalement son intérêt.

3.2.5 Importance des partenariats

L'immense marché américain est sans doute celui qui attire le plus grand nombre d'investisseurs, de développeurs et de manufacturiers. Tout plan de croissance à l'extérieur du pays d'origine passe d'abord par l'examen des marchés américains. Il y a donc suffisamment d'expérience vécue pour affirmer sans hésitation que la meilleure façon de ne pas réussir une pénétration aux États-Unis, c'est d'y aller seul.

Le succès de pénétrer tout marché étranger réside dans l'identification d'un partenaire compatible et ayant les mêmes intérêts économiques.

Il n'est pas le propos du présent rapport de disserter sur les approches à prendre pour identifier et conclure un bon partenariat. On peut néanmoins affirmer que les succès obtenus ne sont pas fondés uniquement sur le partage des risques et des profits. Les partenariats réussis sont davantage un complément d'expertise apportée par chaque partenaire au partenariat.

Sur le strict plan du financement, un partenariat avec une expertise locale ne fait que faciliter les choses.

3.2.6 Principales observations

(i) Les marchés du financement immobilier aux États-Unis sont abondants en capitaux, hautement concurrentiels et offrent des possibilités multiples et flexibles aux entrepreneurs/emprunteurs ;

(ii) L'utilisation d'intermédiaires ou agents financiers facilite l'obtention du crédit ;

(iii) La meilleure voie pour pénétrer le marché américain ou tout autre marché étranger est de s'associer avec des partenaires locaux ;

(iv) L'obtention du crédit n'est pas un obstacle majeur, dans la mesure où les conditions de crédibilité sont réunies dans un dossier.

3.3 Fiches thématiques sur les régions à bon potentiel

3.3.1 Introduction

Une revue de presse spécialisée a permis de noter plusieurs aspects qualitatifs dans la croissance des villes pré-sélectionnées. Où s'implanter? Tout dépend bien sûr de la relation risque-rendement que l'exportateur est disposé à assumer. Nous avons donc tenté de relever les risques de chacun des marchés. En un mot, nous avons considéré que le contexte intangible à saisir pour s'assurer d'une implantation durable sur un marché est *l'équilibre du développement*. L'équilibre fut difficile à démontrer dans bien des marchés. Aussi, nous tenons une fois de plus replacer l'analyse dans le contexte global de la conjoncture américaine.

Il y a sur-offre de nouveaux espaces à bureaux dans certains marchés. Seront-ils résorbés d'ici un an? La puissance de l'économie américaine a continué de s'affirmer en 1999. Menées par la technologie, les entreprises expérimentent une croissance continue de leur productivité. Et, les capitaux étaient encore bon marché en 1999. Cependant, le mois de mai 2000 a amené le sixième relèvement de taux d'intérêt par la Réserve fédérale depuis juin 1999, totalisant 1,75% en un an. Sommes-nous en fin de cycle? Plusieurs le prédisent depuis deux ans déjà et cela ne s'est pas produit.

Les locataires d'espaces non-résidentiels considèrent maintenant beaucoup les critères de localisation et d'aménités d'un bâtiment lorsque vient la décision de louer, surtout à cause de la pénurie criante de main

d'œuvre qualifiée dans tous les marchés. Le développement non résidentiel est donc très relié au développement résidentiel.

Et aussi bien sûr l'infrastructure technologique de l'immeuble. L'obsolescence des bâtiments existants s'accélère, sans compter que les consolidations dans tous les secteurs se poursuivent. Mais, il y a rareté de bons terrains et de bons sites et augmentation des coûts de construction. Il y a aussi vieillissement des infrastructures et augmentation de congestion routière.

3.3.2 Construction de la fiche résidentielle

Nous avons d'abord monté une fiche résidentielle. Elle est montrée sur la page suivante. Voici les principaux blocs retenus.

Démographie

La croissance de population des années 90 est symptomatique des mouvements migratoires que nous avons illustrés dans le premier chapitre.

Dans l'Est, Orlando, Charlotte, Fort Lauderdale et la banlieue de New York connaissent une bonne immigration. Orlando tout comme Washington reçoivent des jeunes personnes seules. Boston perd ses familles avec enfants -à cause du coût trop élevé de logements- alors que Charlotte les accueille. La Floride et tout récemment plus au nord la Caroline du Nord sont des foyers pour personnes âgées. Chicago aussi ressent des besoins de logements pour personnes âgées.

Dans l'Ouest, Austin connaît une immigration phénoménale. Fort Worth, Seattle, Denver et Portland et San Diego sont toutes des régions de forte immigration. Portland accueille surtout de jeunes familles alors que les personnes seules sont concentrées à Austin. Ailleurs, les groupes d'âges se rapprochent de la moyenne américaine.

Économie locale

En général la côte Est semble plus accueillante pour les femmes que la côte Ouest.[52] Cette constatation est importante dans le contexte d'une croissance équilibrée à long terme, étant donné la pénurie de main d'œuvre et la croissance de l'importance des femmes sur le marché du travail.

Sur la côte Est, la Floride est un état de choix en ce qui concerne la croissance des emplois, la diversité de la base économique, la proportion de bacheliers et la croissance des professionnels/managers.[53] Cette croissance on la note dans les marchés du nord, à Orlando (qui connaît la plus forte croissance d'emplois en Amérique) et aussi dans le sud à Fort Lauderdale. On note aussi la force des grandes villes internationales - Washington/Baltimore et New York- qui offrent une base économique très diversifiée. Cependant, tant à

52 Education Quotient, 1998, Expansion Mgt
53 Claritas Census Report, 1998

RÉSIDENTIEL

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois : Croissance et chômage depuis 1997

Niveau de vie : Revenu et coût de la vie

Risque de marché : Diversité de base économique

Potentiel de croissance : Proportion et croissance de managers/ bacheliers

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population dans les années 90

Indication de mouvements migratoires

Dynamiques de groupes d'âge comparés à la moyenne américaine

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Localisation du développement dans la région

Estimations de besoins non comblés en logements en 1999

Coût relatif au revenu médian de logement:
en location
en propriété

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

Accessibilité: Par avion

Climat d'affaires: Syndicats
Taxes corporatives
Attitudes des administrateurs locaux

Qualité de vie: Congestion routière
Pollution
Niveau de culture
Indice de criminalité
Diversité de population

COMMENTAIRES

Avantages et opportunités favorables du marché

Menaces et barrières au développement dans ce marché

Washington qu'à Boston le taux de chômage est trop faible et il y a un problème de pénurie de main d'œuvre, malgré qu'elles comprennent le plus haut taux de bacheliers et aussi la plus forte augmentation de professionnels/managers de la nation, ce qui augure un bon potentiel de croissance future. Dans les petites villes, Charlotte sort grande gagnante.

Sur la côte Ouest, Austin est sans contredit la plus forte. Mais le marché de l'emploi est moins serré à Denver et Portland. Et il est plus diversifié à San Jose et Fort Worth. Tout comme à Seattle, toutes ces villes comprennent une forte proportion de bacheliers.

Environnement d'affaires

L'accessibilité des régions peut être définie de plusieurs façons. Le nombre de vols directs de la ville fut le critère sélectionné pour la qualifier. Effectivement au cours de nos entrevues, certains ont mentionné vouloir être postés à Atlanta à cause de la quantité de vols directs de son aéroport. Plusieurs toutefois nous ont mentionné que la quantité de vols directs de Montréal était un critère de sélection à cause de nombreux déplacements (deux à trois par semaine) qu'exige une implantation. Le tableau suivant fait un relevé du temps requis pour se rendre de Montréal dans différentes régions de l'Est américain.

Tableau 3.3.1 –Vols de Montréal dans différentes régions

Ville	Aéroport	Escale	Durée du voyage	Nb vols/semaine
Boston	BOS	nil	1h11	58
New York	LGA et EWR et JFK	nil	1h12	153
Washington	IAD et DCA	nil	1h40	33
Chicago	ORD	nil	2h09	62
Orlando	MCO	nil	3h04	2
Fort Lauderdale	FLL	nil	3h20	7
Miami	MIA	nil	3h29	14
Tampa	TPA	nil	3h30	2
Raleigh	RDU	Ottawa	3h37	
Baltimore	BWI	Toronto	3h40	
Norfolk	ORF	Washington	3h54	
Charlotte	CLT	Toronto	4h03	
Columbus	CMH	Toronto	4h03	
Tampa	TPA	Toronto	5h31	

Notons ici que ces itinéraires changeront en octobre. Air Canada et Delta Air Lines ont annoncé la signature d'un accord commercial prévoyant l'exploitation de vols à code multiple nord-américains et l'expansion de services entre les plaques tournantes des deux sociétés aériennes et ce à partir du 29 octobre 2000. Il remplace l'accord commercial avec American Airlines. Cet accord complète celui United Airlines. Les clients profiteront de meilleures possibilités d'itinéraire dans des marchés actuellement peu desservis par Air Canada, en particulier dans le sud-est des États-Unis. L'accord établit des liens entre les plaques tournantes de Delta - Atlanta, Cincinnati, Salt Lake City et Dallas-Fort Worth - et le réseau d'Air Canada. De plus, les voyageurs pourront compter sur de nouvelles liaisons entre le Canada et les États-Unis, puisque de nouvelles lignes devraient voir le jour à l'entrée en vigueur du prochain horaire d'hiver.

Le climat d'affaires est également important. On notera que les taxes corporatives diffèrent d'état en état, Texas, Colorado et Floride étant parmi les moins coûteux, New York, Massachusetts et Californie parmi les

plus coûteux.[54] Les administrations municipales ont été évaluées sous plusieurs égards: la gestion financière et des ressources humaines, l'utilisation des technologies de l'information et l'atteinte des résultats escomptés.[55]

La qualité de vie d'une région y attire une main d'œuvre compétente. *La qualité de vie est donc un facteur très important de croissance potentielle d'une région.* La congestion routière est infernale à Washington, Chicago, Miami et Seattle.[56] Le crime est encore élevé à New York et Washington/Baltimore.[57] Il fait également problème à Charlotte. La diversité de population est importante à Miami, San Jose et Norfolk. [58]

Marché résidentiel

Nous avons noté les sous-régions importantes et en croissance au chapitre de la construction résidentielle totale. De façon très générale, le secteur résidentiel multiple est plus important dans l'Est américain que dans l'Ouest. De façon très générale, le secteur résidentiel multiple est plus important dans l'Est américain que dans l'Ouest. Dans l'Est, les villes de New York et Miami acceptent mieux la densité que Boston, Charlotte, Columbus. De même, dans l'Ouest, San Jose et Austin acceptent mieux la densité que Portland et Denver.

En tout, il s'est construit 342 000 unités de logements multiples en 1999, comparé à 207 000 en 1997. La construction neuve est concentrée à l'heure actuelle sur de logements luxueux et des résidences pour personnes âgées. Les logements luxueux s'adressent à des professionnels sans enfants. Les logements pour personnes âgées semblent trop abondants dans le Sud-Est et ce secteur est hautement compétitif.

L'étude des coûts comparatifs de logements permet de présager le type de construction le plus rentable dans chacune des régions. [59] Le coût de propriété inclue les taxes municipales, les déductions d'intérêts hypothécaires pour fins d'impôts (30 ans, 7,25%), mais exclue le coût de l'équité et les dépenses d'entretien. Le coût de logement locatif est donné pour un appartement de luxe sur le marché. Ces coûts sont comparés au revenu médian de la région pour bien noter l'accessibilité et le coût relatif d'occupation. Si le coût relatif de propriété est inférieur de plus que 10% au coût de location, le risque de construction de logement locatif est accru. Il est évident en effet que la hausse récente des taux d'intérêt favorise le logement locatif, surtout dans les régions où le coût de propriété est abordable comparé au revenu médian.

D'après ce critère, il serait rentable de construire du locatif à Chicago, New Jersey centre, Boston et New York dans l'Est et à San Francisco, Austin et avec plus de risque Portland et Seattle dans l'Ouest.

À noter que les mouvements migratoires sont plus brusques et difficiles à prévoir que les changements dans l'offre. On sait par exemple que la croissance du secteur technologique a un impact très important sur ceux-ci. Pour avoir une vague idée du niveau de déséquilibre entre l'offre et la demande, nous avons comparé le nombre de logements absorbés et désuets avec le niveau de construction dans chacune des régions. Il appert que les régions de Boston, New York, New Jersey, et Miami/ Fort Lauderdale ont besoin de nouvelles unités. Dans l'Ouest on note un déficit de l'offre sur la demande à San Jose, Fort Worth, Denver et San Diego.

---

54 State Corporate Income Tax Burden, 1998, Development Report Card

55 City Grades at a Glance, 2000, TheGovernment Performance Project, Congressional Quarterly, Inc.

56 Texas Transportation Institute Anaysis, 1997

57 Bl Crime in the U.S., 1998 - Statistics Canada

58 Claritas Census Report, 1998

59 Ernst & Young et CB Richard Ellis

Commentaires et développements récents

Les avantages et inconvénients que nous avons perçus au cours de nos lectures ont été résumés en quelques mots pour qualifier les régions. Ils indiquent également la nature des barrières informelles à l'entrée.

3.3.3 Construction de la fiche non-résidentielle

Les blocs retenus dans les fiches non-résidentielles pouvaient différer quelque peu de ville en ville, dépendant de l'information stratégique que nous avons réussi à colliger. Ils sont montrés sur la page suivante.

Données de bureaux par sous-secteur

Ce bloc indique essentiellement comment se positionnent les immeubles de classes A et B dans le centre-ville et en banlieue. Pour chaque type d'immeubles, nous donnons le taux d'inoccupation, la construction, l'absorption, le loyer moyen et les perspectives de variation du prix de vente.[60]

Marché des bureaux

Nous avons tenté d'identifier les sous-marchés les plus actifs et la construction et projets récents. Selon la disponibilité des données, nous indiquons donc les dynamiques perçues de développement du centre-vielle et de la banlieue, les corporations importantes présentes dans la région, les risques reliés à la synchronisation de l'offre à la demande, les réglementations contraignantes et des indicateurs sur l'offre de financement.

Autre marché

La demande et l'offre de chambres d'hôtels ont été qualifiées de manière distincte dans les marchés les plus actifs.

Les marchés les plus actifs dans les secteurs des commerces et des industries ont été qualifiés en quelques mots.

Commentaires locaux

Dans ce bloc, nous avons parlé de l'infrastructure physique et d'affaires de la région. Selon les données disponibles, nous indiquons les alliances et revendications de certains groupes de pression, l'attitude du gouvernement local, les modifications à présager dans la base économique, les nouveautés de certains quartiers, l'état de l'infrastructure de transport, d'égouts, d'aéroports.. Des anecdotes peuvent aussi parfois mettre du contexte.

---

60 SIOR, 2000

NON RÉSIDENTIEL

COMMENTAIRES LOCAUX

Climat économique et contexte immobilier illustrés par certains des faits divers suivants :

- Alliances et force de certains groupes de pression
- Impacts de l'attitude du gouvernement local
- Modifications à la base économique
- Modifications à l'infrastructure: aéroports, routes..
- Nouveautés dans certains quartiers: croissance, disponibilité de terrains, etc.

AUTRE MARCHÉ

Marché industriel, hôtels et/ou commerces

Évolution de la Demande et Évolution de l'offre

MARCHÉ DES BUREAUX

Dynamiques de développement du centre-ville et de la banlieue

Dynamiques des corporations importantes présentes dans la région, nouvelles industries

Importance de certains sous-marchés

Constructions récentes, projets en vue

Synchronisation de l'offre à la demande : Pénuries, excédents, absorptions

Réglementations contraignantes et facilitantes

Offre de financement : Source et coûts

DONNÉES DE BUREAUX EN 1999

Classe A et Classe B, Centre-ville et Banlieue :

Inventaire, Taux d'inoccupation, Sous-location vacant, En construction, Absorption, Perspective de variation du prix de vente

3.3.4 Présentation des fiches de chacune des régions

La sélection des régions, rappelons-le, fut basée sur une analyse quantitative. Suite à l'analyse qualitative toutefois, le potentiel de certaines régions peut paraître plutôt décevant. Ce regard à la loupe démontre en effet des déficiences qui pour certains exportateurs ne seront pas acceptables. Au lecteur de juger de son confort... Les régions suivantes sont présentées:

Côte Est		Côte Ouest
Baltimore	Miami-Fort Lauderdale	San Jose
Washington	Orlando-Tampa	Fort Worth
Boston	Charlotte	Seattle
New York- Manhattan	Norfolk	Minneapolis
New York- New Jersey	Columbus	Denver
Chicago		Portland
		San Diego
		Austin

BALTIMORE

RÉSIDENTIEL

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	2,3%	1,90%	1,70%	2,30%
Chômage	3,5%	3,90%	4,90%	6,30%

	États-Unis	Baltimore
Revenu per capita, 1998	21653	22217
Indice du coût de la vie, 1999	111	117
Indice de diversité des affaires, 1998	18	13,3
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	23
% de femmes managers	37,9%	41,3%
% de bacheliers, 1998	23,3%	24,1%
Croissance de profess/managers, 1998	0,3%	1,6%

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par localisation	Répartition	98-99
Baltimore City	0,11%	-47%
Anne Arundel Area	12,42%	3%
Annapolis	0,40%	-41%
Baltimore County	12,71%	68%
Carroll County Area	2,99%	1%
Mount Airy	0,52%	81%
Harford County Area	5,77%	6%
Havre de Grace	0,27%	55%
Aberdeen	0,15%	-43%
Bel Air	0,08%	350%
Howard County	7,65%	2%
Queen Anne's County Area	1,41%	20%
Queenstown	0,06%	86%
Centreville	0,04%	100%

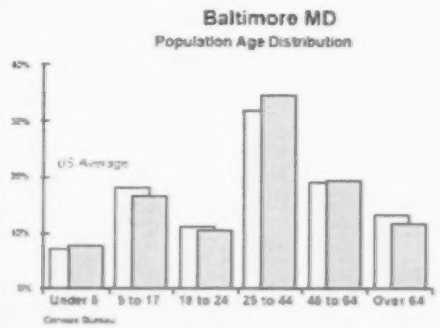
Le surcroît 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 0,6% du stock.

Le coût de propriété est de 4,7% inférieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :

Propriété : 22,2
Location : 23,3

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 6,3%



La population des 25-44 ans est en croissance au détriment des adolescents. Il y a émigration de cette région. Le secteur de détail est stagnant.

"Buyer interest in senior citizen oriented condominiums had picked up."

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Baltimore
Nombre de vols directs, 1998	259	268
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	98,9
Indice de crime, 1998	485	730
Indice de diversité de population, 1998	33	30
% de syndiqués	8,6%	7,2%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	2,0%
Saine gestion municipale, 1999		B-
Congestion routière, 1996	1,00	1,00
Nb de jours pollués	10	17

COMMENTAIRES

Avantages : Bon niveau de vie
Bonne qualité de main d'œuvre
Secteur de services reliés à la santé très développé
MBNA et Credit-rust planifient l'addition de plus de 1500 employés

Inconvénients : Économie très dépendante du secteur fédéral
Environnement d'affaires bureaucratique et lourd comparé aux régions avoisinantes
Secteur résidentiel trop important: les familles génèrent moins de revenus que les entreprises mais exigent beaucoup en services municipaux

BALTIMORE

Non Résidentiel

CLIMAT ÉCONOMIQUE

Une alliance *The Greater Baltimore Alliance* s'est fixé l'objectif précis d'attirer vingt entreprises majeures dans la région: tous les incitatifs se conjuguent pour l'atteinte de cet objectif. On mise sur une localisation à proximité des marchés majeurs de l'Amérique et sur l'accessibilité à un bon bassin de main d'œuvre qualifiée. La création d'emplois est bonne : 18 300 emplois furent créés en 1999.

HÔTELS

Demande

Le célèbre aquarium, l'agrandissement du centre de convention et l'investissement dans l'aéroport international de Baltimore/Washington semblent avoir porté fruit sur le plan touristique. Le marché des hôtels se porte bien. D'autres développements comme la croissance du secteur technologique de la Virginie du Nord, le Stadium de football et le musée de Disney ont aussi un impact positif sur la demande.

Offre

Peu de nouvelle offre. Cependant des projets pour 2674 nouvelles chambres sur les 6163 actuellement disponibles sont sur les tables à dessin et prêts à décoller aussitôt que le financement deviendra plus disponible: 600 chambres de Westin, 750 de Marriott Inner Harbour East, 850 de Grand Hyatt, 207 de Marriott Courtyard et 267 suites de Embassy.

BUREAUX

Développements récents

Dans le centre-ville, le sous-marché de Columbia est le plus actif. D'ailleurs, il comprend 51% de l'air louable et 58% de la nouvelle construction.

En banlieue, la construction de la route 100 a relié les comtés de Howard et de Anne Arundel, ce qui incite le développement de la région de Howard autour de l'aéroport BWI. On craint une construction trop forte dans le sous-marché de Owings Mills.

Données de financement

Sources de financement: Fonds de pension
Offre de financement: Modéré
Taux de capitalisation: 9,5%-10,0%
Taux de rendement interne: 12,0%

INDUSTRIES ET COMMERCES

Le marché industriel est en santé. La demande réussira-t-elle à absorber la nouvelle offre? Oui puisque toute la construction est pré-vendue, clé en mains. Les acheteurs majeurs sont des REIT. L'activité du port de Baltimore est en croissance

Dans le secteur des commerces de détail, le pipeline de l'offre à venir est suffisant pour satisfaire la demande des deux prochaines années. La demande annuelle est estimée à 450 000pc et l'offre projetée à 509 315 pc.

DONNÉES DE BUREAUX PAR SOUS-SECTEUR, 1999

	Classe A		Classe B	
	Centre	Banlieue	Centre	Banlieue
Inventaire total	7 431 399	8 600 624	6 204 918	17 302 680
Inoccupé	912 356	650 931	968 031	1 466 587
Taux d'inoccupation	10,9%	7,1%	15,6%	8,5%
Sous-location vacant	N/D	N/D	N/D	N/D
En construction	0	709 500	61 000	694 776
Absorption nette	251 092	529 195	-247 546	2 000 129
Loyer moyen pondéré	26,00$	22,50$	17,00$	19,00$
Perspective de hausse de prix de vente	1-5%	1-5%	1-5%	1-5%

WASHINGTON

Résidentiel et Commerces

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	3,2%	2,30%	2,80%	2,50%
Chômage	2,2%	2,60%	3,20%	3,70%

	États-Unis	Washington
Revenu per capita, 1998	21653	28388
Indice du coût de la vie, 1999	111	153
Indice de diversité des affaires, 1998	18	31,9
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	63
% de femmes managers	37,9%	44,5%
% de bacheliers, 1998	23,3%	37,0%
Croissance de profess/managers	0,3%	4,5%

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par région	Répartition	98-99
District of Columbia	3,19%	151%
Montgomery County	17,96%	-12%
Prince Georges County	10,27%	-52%
Frederik county	9,85%	31%
Charles County	5,50%	-21%
Calvert County	4,16%	17%
Fairfax County	34,91%	6%
Loudon County	24,25%	10%
Prince William County	14,74%	23%
Spotsylvania County	6,21%	n/a
Stafford County	5,58%	7%
Alexandria	4,29%	-17%
Berkeley County	3,61%	0%
Jefferson County	2,69%	26%

L'excédent 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 0,6% du stock.

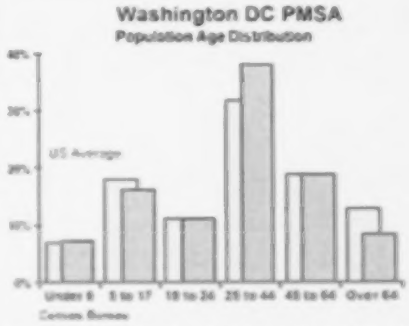
Le coût de location est de 6,7 % supérieur au coût de propriété. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :

Propriété : 20,6

Location : 22,0

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 10,1%



La population de plus de 64 ans s'est déplacée en faveur de celle de 25-44 ans. Il y a donc un grand nombre de personnes seules avec des besoins de petits logements dans des immeubles multifamiliaux. Les appartements comptaient pour 28% de la construction neuve récemment

COMMERCES

Les emplois dans le secteur de détail croissent lentement en 1999. La dynamique change toutefois et on prévoit une nette amélioration pour 2000, surtout dans la banlieue de Montgomery à Germantown Center. Les dépenses des consommateurs augmentent de 5% par année depuis 1997, surtout au centre-ville. Les secteurs les plus prometteurs sont Stafford, Fairfax, et Prince George.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Washington
Nombre de vols directs, 1998	259	819
Niveau de culture (meilleur=100)	65,0	99,0
Indice de crime, 1998	485	462,9
Indice de diversité de population, 1998	33	38
% de syndiqués	8,6%	7,2%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	5,1%	1,7%
Saine gestion municipale, 1999		E+
Congestion routière, 1998	1,60	1,83
Nb de sous-sol/ha	10	10

COMPÉTITIVITÉS

Avantages : Revenu per capita élevé - revenu important de dépenses discrétionnaires dans les centres commerciaux régionaux.
Tourisme
Gros secteur de services aux entreprises relié au gouvernement (avocats, lobbying…) qui a contribué à 25% de la croissance en 1999

Inconvénients : Problèmes importants d'infrastructure de transport surtout dans les banlieues
Coûts de logement locatif élevés
Début de pénurie de main d'œuvre qualifiée

WASHINGTON

Non Résidentiel

COMMENTAIRES LOCAUX

La rationalisation du gouvernement fédéral tire à sa fin. Les emplois reliés à ce secteur (firmes d'avocats) continuent d'y être importants. Environ 66000 emplois créés en 1999 sur les 250 000 depuis cinq ans.

Le gouvernement local est plus fort, avec des objectifs précis pour améliorer la ville: le re-développement du centre-ville, la réduction du taux de criminalité, la formation de Downtown Business Inprovement District et l'ouverture du MCI arena en 1997 servent de catalyseurs pour un développement fort et équilibré.

Le comté de Prince Wiliam vend des terrains de son parc technologie à un prix inférieur à la valeur marchande et y facilite l'obtention de permis dans le but d'attirer une masse critique d'entreprises technologiques. Ces efforts portent fruit: Rombotics, Lockhed Martin, American Type Culture Collection s'y sont installés.

MARCHÉ DES HÔTELS

Demande

La demande est quelue peu dépendante de l'échéancier du Congrès fédéral. Toutefois, la croissance des emplois de bureaux et les 2 millions de pc d'espaces commerciaux prévus dans les prochaines années nourrissent la demande. Le tourisme y connait assi des années fastes.

Offre

On a d'abord transformé des immeubles désuets en hôtels (Courtyard par Marriottet Residence Inn). De nouveaux hôtels ont été construits utour de l'aéroport international.

En l'an 2000, Residace Inn et Hilton Garden Inn seront ajoutés. De plus un RitzCarlton de 300 chambres est prévu. De nombreux projets ont sur les tables à dessin: Millenium Partners, 120-chambresdu Kimpton hotel, 472chambres adjacentes au nouveau entre de convention, 550 chambres additionnelles au Renaisance.

Un surcroît de développement pourrait toutefois réduire l'occupation avant la construction du centre de convention.

MARCHÉ DES BUREAUX

Centre-ville

Le marché du centre-ville est le quatrième plus important de la nation avec 78,6 millions de pc d'espaces à bureaux. La demande corporative a nourri la construction d'édifices à bureaux. Le nouveau centre de convention de 2,3 millions de pc attendu pour 2003 ainsi que de nombreux sièges sociaux (U.S. Mint , American Public Health Association , Potomac Electric Power Company and Secret Service) sont en construction.

Les sous-marchés de East End et de Capitol Hill ont connu des gains importants surtout d'édifices de classe A. On a livré 1,1 millions de pc en 1999 au centre-ville et il y a à l'heure actuelle 6,2 millions en construction ou rénovation avec 55% de cet espace déjà loué. Les REIT sont des acteurs importants de ce marché. La majeure partie de l'absorption négative porte sur des immeubles de classe B et C qui sont démolis/reconstruits ou rénovés en classe A.

Banlieue

En banlieue, le nord de la Virginie connait une immigration et un essor spectaculaires, à cause de la facilité d'y faire des affaires : 10 millions de pc construits en 1999. La croissance du secteur de haute technologie y est probante : l'achat de Time Warner par America Online ajoutera de emplois. Le marché trop serré de Montgomery déplace les locataires à Prince George. Banlieue de la nouvelle économie. Sa base économique est solide mais son infrastructure est désuète. Un million de nouveaux pc sont projetés pour 2000.

Données de financement

Sources de financement: Banques Commerciales, REIT
Offre de financement: Ample
Taux de capitalisation: 8,0-9,0%
Taux de rendement interne: 10,0-12,0%

DONNÉES DE BUREAUX PAR SOUS-SECTEUR, 1999

	Centre-ville		Nord de la Virginie		Maryland	
	Classe A	Classe B	Classe A	Classe B	Classe A	Classe B
Inventaire total	47 458 855	41 352 260	59 165 739	57 605 411	25 096 996	40 647 076
Inoccupé	1 868 238	2 074 609	2 031 651	1 869 229	1 018 515	3 788 754
Taux d'inoccupation	3,9%	5,0%	3,4%	3,2%	4,1%	9,3%
Sous-location vacant	677 626	250 850	1 250 284	507 895	247 670	353 770
En construction	4 346 326	n.d.	69 835 110	330 232	2 394 641	450 160
Absorption nette	1 942 654	256 200	6 272 161	537 820	931 687	299 406
Loyer moyen pondéré	39 909	31 345	27 468	24 048	25 500	20 076
Perspective de hausse / prix de vente	n.d.	1-3%	6-10%	6-10%	1-3%	1-3%

BOSTON

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	2,0%	1,20%	2,10%	2,30%
Chômage	2,5%	2,90%	3,30%	3,80%

	États-Unis	Boston
Revenu per capita, 1998	21653	26216
Indice du coût de la vie, 1999	111	154
Indice de diversité des affaires, 1998	18	21,0
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	480
% de femmes managers	37,9%	40,5%
%de bacheliers, 1998	23,3%	32,6%
Croissance de profess/managers	0,3%	2,0%

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par région	Répartition	98-99
Boston	25,22%	17%
Tewksbury	8,05%	192%
Plymouth	7,71%	-4%
Braintree	7,05%	838%
Franklin	6,95%	-15%
Worcester	6,86%	29%
Shrewsbury	6,61%	-7%
Salem	5,58%	41%
Peabody	5,45%	397%
Bedford	5,23%	-17%
Manchester	5,14%	-36%
Londonderry	5,11%	-6%
Taunton	5,04%	-9%

Le déficit 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 2664 unités.

Le coût de propriété est de 8,8 % supérieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :

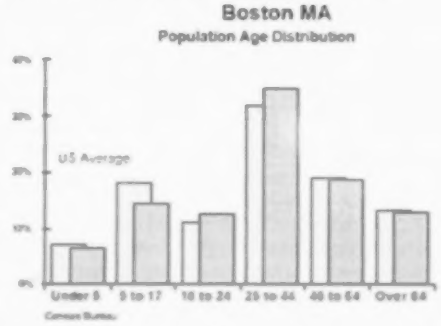
Propriété : 38,4

Location : 35,3

La majorité des logements locatifs sont situés dans de petits immeubles de bois et brique..

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 5,1%



La population est groupée autour des 18-44 ans, au détriment des enfants en bas âge. Les familles avec enfants quittent la région à cause des coûts de la vie (de logement) trop élevés. Malgré la bonne performance de l'économie on note l'émigration de 15000 personnes.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Boston
Nombre de vols directs, 1998	259	440
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	99,4
Indice de crime, 1998	485	378
Indice de diversité de population, 1998	33	24
% de syndiqués	8,9%	9,2%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	4,9%
Sainte gestion municipale, 1999		B-
Congestion routière, 1996	1,09	1,09
Nb de jours pollués	10	2

COMMENTAIRES

Avantages : *Projets majeurs de construction: agrandissement de l'aéroport Logan, routes souterraines mais l'dernier projet a coûté à date sept fois plus que prévu et a siphonné tous les fonds de la Ville, centre de convention prévu en 2003 au centre-ville*
Gros secteur de services particulièrement dans le domaine de la santé (Merck&Co, American Home Products, Amgen), des services financiers et des services aux entreprises
Bon réseau de capital de risque
Bonne qualité de vie : Ville de jeunes professionnels

Inconvénients : *Coûts d'opérations des entreprises très élevés : Coûts de réglementations élevés*
Coût de la vie élevé
Malgré la présence de trois universités majeures, il y a pénurie de main d'oeuvre qualifiée dans le secteur technologique.

Notes : *"Construction unions warn that, if neighborhood activists continue to object to projects, developers and investors may take their money elsewhere."*

BOSTON

Non Résidentiel

COMMENTAIRES LOCAUX

L'expansion phénoménale de l'industrie de la biotechnologie et l'euphorie de la haute technologie frappent Boston et son secteur immobilier de plein fouet, tant au centre-ville qu'en banlieue. L'offre de nouveaux espaces à bureaux est ralentie par un financement conservateur. Le centre-ville est l'un des plus prisés aux États-Unis.
Le développement du Seaport District avec hôtels, bureaux et tours d'habitations répond à la forte demande. On prévoit construire neuf blocs autour du Fan Pier incluant, des édifices à bureaux, deux hôtels et deux tours d'habitations. De même, on prévoit le re développement de la région de Fenway.

Le secteur des commerces demeure fort, cependant, il y a surcroît de l'offre sur la demande.

MARCHÉ DES HÔTELS

Demande

La demande pour les hôtels est nourrie par le secteur des bureaux et les conventions. Le nouveau Boston Convention and Exhibition Center (BCEC) est cédulé pour la fin de 2003: il inclut 4500 nouvelles chambres d'hôtel. Le développement du Seaport District et la croissance économique assure le succès du secteur des hôtels.

Offre

Depuis 1997, plus de 2,300 chambres ont été ajoutées dans le marché (dont 362 au Wyndham Boston et 599 au Hilton de l'aéroport), sans compter la construction actuelle de 850 chambres, dont deux hôtels Doubletree Hotels et un autre au Millennium Place. Plusieurs hôtels sont anticipés sur le marché d'ici 2003.

MARCHÉ DES BUREAUX : BOSTON

La demande d'espaces à bureaux croît à un rythme important. L'offre est cependant limitée. Seulement quatre tours peuvent accommoder 100000 pieds carrés d'espaces contigus: 100 Summer Street, 125 High Street, 53 State Street et 125 Summer Street. Seulement trois nouveaux projets sont prévus: 10 St. James Avenue (370 000 pc disponibles) , World Trade Center East (165 250 pc disponibles) et 111 Huntington Avenue (663 500 pc disponibles). On offre aussi des alternatives à la construction neuve: en rénovant le 470 Atlantic Av., on introduit 350 000 pc d'espace de Classe A dans le district financier. On manque de terrains à développer. Les frontières du centre-ville s'étendent donc pour inclure le South Boston Waterfront et le secteur de Kenmore. Les entreprises créent aussi des bureaux satellites hors de ces limites.

Données de financement

Sources de financement: Compagnies d'assurance
Offre de financement: Contrôlée
Taux de capitalisation: 9,5%
Taux de rendement interne: 12.5%

MARCHÉ DES BUREAUX : CAMBRIDGE

À Cambridge, on a construit quatre centres de biotechnologie totalisant 875 000 pc. Certains activistes s'opposent et il faut obtenir des permis spéciaux, ce qui retarde les projets de 6 à 12 mois. De nouveaux centres de biotechnologie totalisant plus d'un million de pc ont été approuvés. Autour de ces centres, on construit des appartements luxueux, des édifices à bureaux, etc.

Les espaces de travail à bureaux sont si serrés que l'on note une migration importante en banlieue. L'offre y demeure très contrôlée par la prudence du financement immobilier. En dépit de cette prudence, 2,9 millions de pc ont été construits et loués en banlieue. Cisco Systems y recherche de 1 à 2 millions de pc, Oracle 400,000, et Sycamore Networks 400,000. Les sous-marchés les plus actifs sont situés sur la Route 128 Northwest et la Route 495 West. La demande atteint même des secteurs secondaires comme Watertown, Acton, Boxborough, Stoughton et Westford.

DONNÉES DE BUREAUX PAR SOUS-SECTEUR, 1999

	Classe A		Classe B	
	Centre	Banlieue	Centre	Banlieue
Inventaire total	39 700 886	66 044 739	7 220 758	1 263 825
Inoccupé	1 290 423	6 429 299	331 337	29 359
Taux d'inoccupation	3,2%	9,7%	4,6%	2,3%
Sous-location vacant	217 240	1 421 580	10 644	3 652
En construction	2 516 860	3 513 020	3 390 641	1 359 980
Absorption nette	422 709	2 547 022	246 907	980 765
Loyer moyen pondéré	40,50$	31,20$	35,50$	28,70$

NEW YORK- MANHATTAN

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

Emplois	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	1,9%	2,40%	2,50%	2,40%
Chômage	5,3%	5,60%	5,90%	7,10%

	États-Unis	New York
Revenu per capita, 1998	21653	23648
Indice du coût de la vie, 1999	111	157
Indice de diversité des affaires, 1998	18	36,0
Niveau de capital de risque, MS 1999	71	344
% de femmes managers	37,9%	43,1%
% de bacheliers, 1998	23,3%	24,9%
Croissance de profess/managers	0,3%	-0,9%

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 0,4%

Un grand nombre de personnes seules y travaillent. Cette région en a toujours été une d'émigration. Cependant, cette tendance semble renversée récemment et la croissance de la population se rapproche de celle observée à l'échelle de la nation. Les pertes d'emplois dans le secteur financier ont été largement compensées par des gains dans les secteurs de services aux entreprises et détail.

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par région	Répartition	98-99
Bronx	3,79%	-21%
Brooklyn	13,17%	134%
Manhattan	14,27%	31%
Queens	8,95%	43%
Staten Island	11,21%	49%
Nassau County	5,15%	16%
Suffolk County	22,05%	9%
Putnam County	1,77%	-18%
Rockland County	3,33%	13%
Westchester County	7,07%	-21%

Les appartements procurent 60% des logements.
Le déficit 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 11595 unités. Les prix du condominiums ont augmenté de 15% en 1999. Nassau-Suffolk connaît les meilleures conditions de marché de la nation.
Le coût de propriété est de 8,4% supérieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :
Propriété : 45,3
Location : 41,8

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	New York
Nombre de vols directs, 1998	259	1147
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	100,0
Indice de crime, 1998	405	5251
Indice de diversité de population, 1998	35	60
% de syndiqués	9,0%	15,3%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	5,3%	5,3%
Saine gestion municipale, 1999		B
Congestion routière, 1998	1,00	1,10
Nb de jours pollués	18	18

COMMENTAIRES

Avantages :
- La vitalité vient de l'immigration internationale.
- Économie diversifiée, ville de tourisme et de culture.
- Croissance phénoménale d'entreprises en télécommunications (internet)
- L'industrie cinématographique a crû de 57% en 1999
- Plans de modernisation des aéroports LaGuardia et Kennedy

Inconvénients :
- Infrastructure détériorée : longs trajets pour aller au travail, écoles publiques troublées
- Coûts de logement exorbitants
- Indice de crime encore élevé
- Pollution
- Pénurie importante de main d'œuvre
- Coupures dans le healthcare

NEW YORK-MANHATTAN

Non Résidentiel

CLIMAT ÉCONOMIQUE

L'image favorable de la ville projetée à la télévision et au cinéma contribue à la croissance du tourisme qui transforme le paysage des commerces de New York. Sans compter que la ville se peuple. Sans compter non plus que les bureaux sont pleins : la création phénoménale de 198 500 emplois en 1999 ne cesse. En cinq ans, un peu moins de trois-quarts de million d'emplois ont été créés. La demande pour les commerces au détail et les hôtels est donc en très bonne santé. L'offre de financement est modérée.

Avec la popularité du New Jersey pour les activités de back office, de nombreux nouveaux emplois y sont créés dans le secteur des services aux entreprises. L'économie demeure cependant vulnérable à la santé du secteur financier

HÔTELS

Demande

Le marché des hôtels de New York est nourri par le tourisme et l'activité des bureaux tous deux en forte croissance. La demande excède l'offre.

Offre

La construction d'hôtels a été relativement limitée dans les dernières années. Ainsi, les rénovations des hôtels existants vont bon train (Pennsylvania, Berverly, Holiday Inn/Martinique, ..). Les projets indiquent tout de même l'addition de 4500 nouvelles chambres , soit par conversion (Henry Hudson, Ritz Carlton, Marriott Courtyard, Apple Core, Fitzpatrick..) ou nouvelles constructions (Planet Hollywood, Sofitel, Embassy suites, ...). On s'attend à de nouveaux développements au Rockefeller Center, Chrysler Building et Coliseum...

BUREAUX

Ce marché comprend 356 pieds carrés d'espaces à bureau. Le nord de Midtown comprenant 170 pieds carrés est le plus coûteux. Le taux d'inoccupation y est passé de 5,8% à 4,6% à la fin de 1999. Cette forte absorption est attribuable à l'influx d'entreprises impliquées dans le commerce en ligne et l'internet.

Trois immeubles en construction comprendront 2,6 millions de pc, soit, 850 655 pc au 3 Times Square (The Reuters Building) bientôt complété, 1,04 millions de pc au 1 Rockefeller Plaza West et 850,655 pc au 383 Madison Avenue, complétés d'ici 2002. D'autres projets sont en vue: Le Five Times Square et le Morgan Stanley's Rock West sortiront de terre cette année. Une nouvelle tour de 37 étages et de un million de pc pour Ernst & Young au 787 Seventh Avenue. Le projet Colombus Circle est en discussion.

COMMERCES

Tous les grands détaillants recherchent une adresse sur la cinquième avenue ou sur Madison. Times Square est aussi très prisé. Le loyer au pied carré au niveau de la rue est tellement élevé que les détaillants (Gap, Banana Republic, etc)nationaux ont des magasins de plusieurs niveaux et ils étendent leurs tentacules en ouvrant des magasins dans tous les marchés de Manhattan environnant Midtown. Les détaillants de loisirs (Nike, Warner Brothers,...) ont annoncé des nouveaux centres de divertissement. Grand Central Station, Rockefeller Center et World Trade Center sont en rénovation pour capitaliser sur les millions de piétons. Le secteur de détail n'est pas sur la voie de connaître une récession dans cette ville.

DONNÉES DE BUREAUX PAR SOUS-SECTEUR, 1999

	Classe A		Classe B	
	Downtown	Midtown	Downtown	Midtown
Inventaire total	178 407 000	58 516 000	68 956 000	34 131 000
Inoccupé	10 643 000	3 404 000	4 960 000	5 053 000
Taux d'inoccupation	6,0%	5,8%	7,2%	14,8%
Sous-location vacant	2 744 000	839 000	424 000	413 000
En construction	3 293 000	n/a	n/a	n/a
Absorption nette	34 000	2 737 000	3 053 000	-1 590 000
Loyer moyen pondéré	47,90$	39,05$	32,20$	30,98$
Perspective de variation de prix de vente	Pareil	Pareil	Pareil	Pareil

NEW YORK :

NORD & CENTRE NEW JERSEY

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	2,3%	1,50%	1,80%	2,50%
Chômage	3,2%	4,30%	4,30%	4,80%

Tributaires de la santé robuste de la grande région métropolitaine de New York, les deux sous-régions (centre et nord) ont contribué à 32% de la croissance des emplois de la grande région. La croissance de Midlesex-Somerset est persistante.

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par localisation	Répartition	98-99
Ocean County	17,29%	21%
Middlesex County	13,29%	19%
Monmouth County	12,31%	-8%
Hudson County	10,24%	27%
Somerset County	9,83%	-10%
Morris County	9,31%	28%
Bergen County	7,52%	49%
Essex County	5,52%	74%
Mercer County	4,43%	-14%
Warren County	3,64%	22%

Il y a pénurie de l'offre sur la demande et le taux d'occupation des appartements est de 100%. En 1999, la construction de multifamiliales s'est accrue de 26% dans Jersey City. Le secteur au long de la rivière Hudson est très prisé. Dans Morris, le seul nouvel immeuble de 100 logements s'est loué très cher sitôt la construction terminée. Le marché des retraités est bien desservi par la construction neuve dans Newark.
En 1998, les coûts de logement par rapport au revenu médian sont les suivants :
Propriété : 28,4 au nord et au centre
Location : 23,2 au centre et 30,1 dans le nord

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population

	90-98	1998
New York-(CMSA)	2,8%	200330
Central New Jersey		
c-Middlesex (NJ)	6,6%	7161
c-Monmouth (NJ)	9,1%	6034
c-Union (NJ)	1,4%	5006
c-Mercer (NJ)	1,8%	3316
c-Somerset (NJ)	17,8%	2829
c-Hunterdon (NJ)	13,6%	1224
Northern New Jersey		
n-Bergen (NJ)	4,0%	8585
n-Essex (NJ)	-3,6%	7502
n-Hudson (NJ)	0,7%	5571
n-Passaic (NJ)	3,2%	4857
n-Morris (NJ)	9,2%	4598

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

La criminalité, la pollution et la congestion routière sont moins problématiques que dans la ville de New York.

L'état du New Jersey nourrit la croissance de son secteur de haute technologie avec des programmes d'encouragement qui relient les chercheurs universitaires au secteur privé (*Technology Centre in North Brunswick*). L'état a aussi diminué ses taxes corporatives. La région du nord connaît beaucoup d'immigration internationale. Elle bénéficie de conditions gagnantes dans tous les secteurs, sauf l'industriel et le détail.

COMMENTAIRES

Avantages :

Localisation stratégique près de ports, aéroports, routes et transport en commun.
Meilleur marché que New York pour services aux entreprises: beaucoup d'impartitaires dans le centre
Importante population d'âge moyen avec deuxième plus important revenu per capita de la nation
Centre reconnu de l'industrie pharmaceutique et croissance de biotechnologie : Bonnes ressources médicales des universités Rutgers, Princeton et Hackensack, Facilité d'y trouver des employés qualifiés
Newark International Airport au New Jersey est en très forte croissance.

Inconvénients :

Coûts d'opérations des entreprises en croissance
Coût de la vie élevé : Marché immobilier est l'un des plus coûteux de la nation
Congestion routière croissante
Les pénuries de main d'œuvre et de terrains de construction limitent l'offre
L'état de New York songe à supprimer la taxe de vente sur les vêtements.

NEW YORK :

NORD & CENTRE NEW JERSEY

Non Résidentiel

COMMENTAIRES LOCAUX

Ces deux régions bénéficient de la croissance économique de New York: ainsi *Insurance Services Office Inc.* (ISO) vient de déménager son siège social et ses 1400 employés de New York au New Jersey. Selon un rapport officiel 116 entreprises se sont ainsi relocalisées en 1998, créant plus de 10500 emplois.

Le nombre de projets de construction spéculatifs est en croissance, surtout dans le résidentiel et les bureaux, et ils sont complètement loués avant la fin de la construction. Des entreprises comme Prudential Insurance Company, AT&T et Merryl Linch construisent leurs propres édifices à bureaux à cause

MARCHÉ DES CENTRES COMMERCIAUX

Nord

Ici, le marché pour l'espace commercial est le plus serré. Le marché de détail est robuste surtout dans Paramus, Ridgewood, et Westwood. Les détaillants nationaux commencent à entrer dans ce marché. De nouveaux produits sont prévus d'ici deux ans. Mais ils ne combleront pas la demande.

Centre

Le secteur des espaces commerciaux est aussi en pleine effervescence. À Mercer, l'immigration de la population, surtout dans le secteur de Hamilton, nourrit la croissance du marché de détail.

MARCHÉ DES BUREAUX

Cette région comprend 125 millions de pieds carrés.

Nord

Il y a pénurie d'offre d'immeubles de classe A. Les constructeurs rénovent et repositionnent des immeubles de classe B et C pour satisfaire la demande. Le secteur le plus en demande se situe à Jersey City le long de la rivière Hudson. Ce secteur comprend plus de 11 millions de pc et de 8 à 10 millions de pc sont sur les tables à dessin : parmi les entreprises s'y installant bientôt dans des édifices neufs: Merill Lynch et Paine Webber. C'est le prolongement de Wall Street. Quatre hôtels y sont aussi prévus.

Centre

La région de Middlesex/Somerset connaît le plus bas taux de chômage. Environ 850 000 pc de développement spéculatif est prévu pour l'an 2000. Les entreprises de télécommunications et de pharmacologie y louent de nombreux espaces. C'est à Somerset que le marché d'espaces de classe A est le plus serré. *" The largest office transaction in the county involved a 550,000 sq. ft. complex to Pharmacia & Upjohn. This reinforced New Jersey's status as one of the nation's leading centers for the pharmaceutical industry."* Les marchés de Bridgewater, Princeton et Woodbridge sont les plus actifs. Prudential Insurance planifie y localiser 1700 employés. Dans Mercer, on a connu une bonne absorption depuis 1995. Cependant beaucoup d'espaces y ont été construits et la consolidation de Raytheon, Dow Jones et Union Camp en a libéré.
Ce marché est contraint par les fortes réglementations de zonage. Par contre il n'y a aucun problème pour obtenir du financement.

DONNÉES DE BUREAUX PAR SOUS-SECTEUR, 1999

	Banlieue Nord		Banlieue Centre	
	Classe A	Classe B	Classe A	Classe B
Inventaire total	45 932 279	25 793 171	36 325 889	30 318 627
Inoccupé	6 999 505	3 998 769	2 984 456	4 178 243
Taux d'inoccupation	15,2%	15,5%	8,2%	13,8%
Sous-location vacant	1 583 243	779 806	1 506 348	265 733
En construction	3 845 430	n/a	1 332 290	263 000
Absorption nette	4 612 182	3 692 216	2 892 525	1 044 818
Loyer moyen pondéré	24,71$	21,25$	25,50$	21,50$
Perspective de variation de prix de vente	Hausse 6-10%	Hausse 6-10%	Hausse 1-5%	Hausse 1-5%

CHICAGO

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	1,10%	1,00%	2,10%	2,00%
Chômage	3,90%	4,00%	4,10%	4,20%

	États-Unis	Chicago
Revenu per capita, 1998	21653	24483
Indice du coût de la vie, 1999	111	121
Indice de diversité des affaires, 1998	18	11.4
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	42
% de femmes managers	37,9%	41,1%
% de bacheliers, 1998	23,3%	25,2%
Croissance de profess/managers	0,3%	-0,6%

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

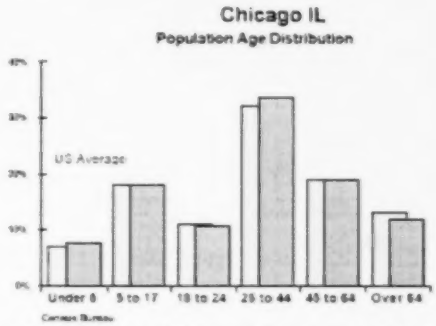
Permis totaux pas région	Répartition	98-99
Chicago	27,25%	32%
Tinley Park	3,93%	22%
Naperville	12,60%	-2%
Elmhurst	1,97%	-18%
Aurora	14,19%	61%
St. Charles	4,53%	152%
Lake in the Hills	3,80%	40%
Algonquin	3,24%	76%
Joliet	10,12%	9%
Will County Area	7,42%	6%
Romeoville	5,99%	109%
Plainfield	4,95%	81%

L'excédent 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 5437 unités, soit 0,2% du stock total qui est vieux et a besoin de remplacement.

Le coût de propriété est de 24 % supérieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :
Propriété : 31,5
Location : 25,4

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 5,5%



La population est légèrement sous-représentée chez les 65 ans et plus. La croissance de la population y a été légèrement inférieure à la moyenne nationale dans le passé.

L'économie locale présente un gros secteur financier qui a été affecté par les rationalisations et surtout maintenant une composante importante et croissante de services aux entreprises.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Chicago
Nombre de vols directs, 1998	259	942
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	99,8
Indice de crime, 1998	485	1020
Indice de diversité de population, 1998	33	21
% de syndiqués	8,6%	14,8%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	3,6%
Saine gestion municipale, 1999		B-
Congestion routière, 1996	1,09	1,34
Nb de jours pollués	10	5

COMMENTAIRES

Avantages :

Centre financier du Mid-Ouest
On veut le retour en ville à tout prix
Le segment des PME est en forte croissance: 81% des entreprises appartenant à la Chambre de Commerce ont moins de 100 employés

Inconvénients :

Réglementations trop sévères
Pénurie de main d'œuvre qualifiée
Coûts élevés d'opérations des entreprises.
Taux de criminalité encore élevé

CHICAGO

Non Résidentiel

COMMENTAIRES LOCAUX

Chicago déploie des efforts pour ré-énergiser son centre-ville et semble réussir. La croissance résidentielle et le développement de centres de divertissement rendent la ville plus vivante pour les touristes. De plus, la promotion active des options offertes aux touristes semble porter fruit depuis deux ans.

On est optimiste concernant l'avenir de conventions et foires commerciales.

Les syndicats sont très forts et exigeants, ce qui coûte cher.

HÔTELS

Demande

Dans les derniers 18 mois, Chicago a ajouté 3300 chambres à son offre et le marché pourrait en absorber 2000 supplémentaires sans impact négatif. Voilà sept ans que le revenu par chambre augmente, alimenté par les conventions et la demande corporative. La demande augmente mais semble vouloir stagner pour 2001.

Offre

Il y a environ 6500 chambres projetées pour la construction. La construction actuelle est luxueuse: Park Hyatt (200 ch), Grand Bay (310 ch), et Peninsula (340 ch). Notons que HBE Corporation a récemment proposé 1,500-ch au Adam's Mark Hotel dans le secteur de River East . Il est peu probable que les projets se matérialisent tous, à cause des contraintes imposées par le marché des capitaux.

BUREAUX

Centre-ville

Très affectée par les rationalisations dans le secteur financier, Chicago voit ses premiers projets d'envergure depuis 1992: 332 608 pc dans la Union Tower au 550 West Van Buren et 115 000 pc au North Bridge. Quatre immeubles en construction totalisent 2,36 millions de pc dont 25% sont déjà loués. Malgré ces rationalisations et additions, le taux d'inoccupation n'a pas augmenté, à cause la croissance d'autres emplois. Il est de 5-8% partout sauf dans le East Loop où il est de 15,5%.

Banlieue

Les entreprises continuent d'y prospérer surtout en technologies des communications. Cependant en cours d'année, l'offre spéculative de 3,5 millions de pc dans de nouveaux immeubles a excédé la demande. En 1999, 1,6 millions de pc ont été livrés dans le secteur du East-West Tollway et 1,3 à North Cook/Lake County. Le taux d'inoccupation a augmenté quelque peu. Il y a des projets pour 13 nouveaux immeubles totalisant 1 million de pc.

Données de financement

Sources de financement: Compagnies d'assurance
Offre de financement: Modérée
Taux de capitalisation: 9-9,5%
Taux de rendement interne: 11%

COMMERCES

Le taux d'inoccupation des centres commerciaux a diminué de 8,5% à 7,8% malgré une augmentation dans l'offre de l'ordre de 4,5 millions de pc en 1998 et de 2,5 millions de pc en 1999. De plus, 5 millions de pc sont en construction dont 2,9 millions seront livrés cette année.

DONNÉES DE BUREAUX PAR SOUS-SECTEUR, 1999

	Classe A		Classe B	
	Centre	Banlieue	Centre	Banlieue
Inventaire total	41 836 730	28 345 533	45 844 933	32 689 963
Inoccupé	3 471 543	3 943 842	5 409 780	4 445 598
Taux d'inoccupation	8,3%	13,9%	11,8%	13,6%
Sous-location vacant	1 56 987	1 625 488	751 645	1 462 405
En construction	382 436	2 594 804	704 470	55 850
Absorption nette	-1 881 569	508 386	226 957	-777 930
Loyer moyen pondéré	33,23$	26,00$	26,19$	22,54$
Perspective de variation de prix de vente	Hausse 1-5%	Baisse 1-5%	Hausse 1-5%	Baisse 1-5%

MIAMI-FORT LAUDERDALE

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois	Miami	FortL			
	99-00	99-00	98-99	97-98	96-97
Emplois					
Croissance	2,10%	2,90%	2,00%	2,20%	3,00%
Chômage	1,90%	4,00%	5,10%	5,50%	6,20%

	États-Unis	Miami	Fort Lauderdale
Revenu per capita, 1998	21653	17262	21418
Indice du coût de la vie, 1999	111	115	111
Indice de diversité des affaires, 1998	18	19,0	23,6
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	7	47
% de femmes managers	37,9%	34,8%	36,5%
% de bacheliers, 1998	23,3%	19,2%	19,5%
Croissance de profess/managers	0,3%	-0,8%	1,8%

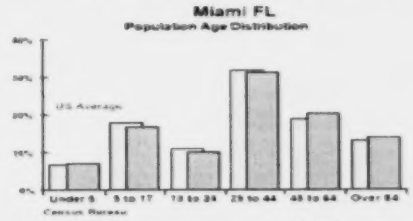
MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par région	Répartition	98-99
Pembroke Pines	9,29%	-18%
Miramar	8,75%	27%
Fort Lauderdale	6,71%	239%
Coral Springs	5,36%	5%
Davie	3,09%	-41%
Oakland Park	2,01%	429%
Coconut Creek	1,65%	-50%
Parkland	1,53%	13%
Tamarac	1,49%	-39%
Sunrise	1,45%	46%
Deerfield Beach	1,43%	61%
Hollywood	1,24%	-23%
Miami-Dade County Area	42,72%	62%
Miami	6,19%	42%
Aventura	4,09%	54%
Miami Beach	1,72%	-60%
Hialeah Gardens	1,28%	-59%

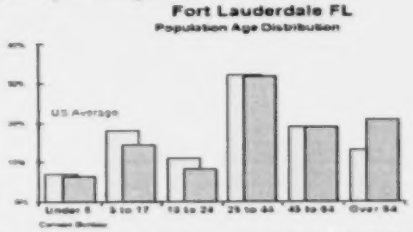
Le déficit 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 1583 unités à Miami et à 5886 à Fort Lauderdale. Le coût de location est de 13-28% supérieur au coût de propriété. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :
Propriété : 29,8 à Miami, 19,4 à Fort Lauderdale
Location : 33,8 à Miami, 25,0 à Fort Lauderdale

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 :
Miami : 8,4% ; Fort Lauderdale : 13%



L'immigration de retraités ici évidente est moins forte depuis 1996. L'ouragan Hugo de 1993 a provoqué l'émigration.



Toute la croissance de la population est attribuable à l'immigration des 64 ans et plus, avec une sous-représentation des 5-24 ans. C'est le marché des retraités de la nation.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Miami	Fort Lauderdale
Nombre de vols directs, 1998	259	262	181
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	91,7	84,3
Indice de crime, 1998	485	452	183,3
Indice de diversité de population, 1998	33	103	10
% de syndiqués	8,6%	3,9%	3,9%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	1,9%	1,9%
Congestion routière, 1996	1,09	1,34	1,03
Nb de jours pollués	10	0	1

COMMENTAIRES

	Miami	Fort Lauderdale
Avantages :	Près de 60% de l'économie dépend du commerce avec l'Amérique latine Industrie portuaire et aéroportuaire en plein essor	Plusieurs services professionnels se joignent aux entreprises de haute technologie déjà installées. Bon revenu per capita Industrie touristique florissante
Inconvénients :	Congestion routière très problématique et pénurie de transport en commun Fiscalité municipale en mauvaise posture Système scolaire de bas niveau Dépendance du secteur de tourisme	Sous-financement du système d'éducation Image de mauvais financement Grand nombre d'emplois sous-payés

MIAMI-FORT LAUDERDALE

Non Résidentiel

COMMENTAIRES LOCAUX

Les marchés les plus actifs de la Floride dans les commerces de détail sont Miami-Fort Lauderdale.

Fort Lauderdale : Agrandissement de l'aéroport international de Fort Lauderdale et du port Everglades.

Miami : Le revenu personnel y augmente de 3% par année depuis 1996. Miami espère croître avec le commerce de l'Amérique du Sud. La population n'a pas confiance en l'administration locale. On parle de corruption du système politique.

MARCHÉ DES HÔTELS À MIAMI

Demande

La croissance du tourisme dans la dernière décennie a été remarquable et se poursuit. En cinq ans deux Super-Bowl ont donné beaucoup de visibilité à la ville. Les capitaux des Latino-américains fortunés y transforment le paysage. Le district historique art-déco de South Beach attire les vedettes de cinéma et de mode et les touristes internationaux. Les magasins de Miami attirent les vacanciers. Sans compter que les attractions culturelles de la ville s'enrichissent d'un nouvel aréna, d'une maison de l'opéra, d'un centre d'arts appliqués, de l'agrandissement du Bass Museum, et du nouvel immeuble pour le Miami Ballet. Beaucoup de besoins de nouvelles chambres, surtout dans le segment luxueux.

Offre

L'offre répond à cette demande, peut-être avec trop d'empressement. Il est prévu que l'offre augmente de 5600 chambres sur les 47 000 existantes. Mentionnons: 1,000ch Diplomat Resort &Country Club, 300ch Ritz Carlton, 300ch J.W. Marriott, 236ch Marriott South Beach, 422ch Royal Palm Crown Plaza, 250ch et 125condo Ritz-Carlton Coconut Grove, 329chMandarin Oriental Hotel, 222ch Four Seasons, 385ch autre Ritz-Carlton,324ch Shore Club, 200ch W Hotel, 180ch Marriott Hotel... On craint donc un surcroît d'offre. Toutefois on s'attend à ce que l'occupation des hôtels dans les sous-marchés de conventions diminuera. Le segment luxueux est récent à Miami. Les employés auront besoin de formation.

MARCHÉ DES BUREAUX

Miami

Ce marché est le plus gros de la Floride avec 34 millions de pc. Miami est sur le point de recevoir 1 million de pc de nouveaux espaces à bureaux. Certains gros locataires (Lucent Technologies, MCI, Barclays Financial et Espirito Santo) attendent de nouveaux projets pour se relocaliser. Opus planifie 700,000 pc d'espaces à bureaux de classe A à proximité de l'aéroport. On cherche à investir dans la formation pour attirer trente nouvelles entreprises qui seraient prêtes à s'y installer.

Fort Lauderdale

Le marché comprend 21 millions de pc et le centre 4 millions de pc. Cette localisation stratégique du sud de la Floride est une porte d'entrée sur les marchés de l'Amérique latine.. On s'attend à un peu plus d'activité dans les sous-marchés de Cypress Creek, de Sawgrass et du centre-ville. L'offre ne comble pas les besoins de la demande, surtout pour les grands espaces de classe A. Cette demande vient de Precision Response, Citrix Systems qui ajouteront 1100 emplois.

Données de financement

Sources de financement: Compagnies d'assurance, REITs
Offre de financement: Modérée
Taux de capitalisation: 10,3%

MARCHÉ COMMERCIAL

À Miami, les agrandissements au Aventura Mall et l'ouverture de magasins au Sunset Place, de même que le Dolphin Mall solidifient la proéminence de Miami dans le secteur de commerces au détail. *"The Brickell area is striving to follow Coral Gable's example by providing the professional work force with various retail and entertainment amenities."* À Fort Lauderdale, le Sawgrass Mills, demeure un site très prisé.

DONNÉES DE BUREAUX À FORT LAUDERDALE, 1999

	Classe A		Classe B	
	Centre	Banlieue	Centre	Banlieue
Inventaire total	1 824 192	3 990 831	15 921 642	9 548 38
Inoccupé	81 753	487 167	278 087	1 233 740
Taux d'inoccupation	4,5%	12,2%	1,7%	12,9%
Sous-location vacant	74 864	99 621	19 849	241 745
En construction	nd	327 640	nd	449 729
Absorption nette	223 580	567 245	18 125	274 880
Loyer moyen pondéré	28,00$	23,52$	27,53$	18,76$
Perspective de hausse de prix de vente	1-5%	1-5%	1-5%	1-5%

ORLANDO/TAMPA

Non Résidentiel

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	Orlando	Tampa
Avantages	Les retraités et militaires y font une deuxième carrière Opérations aériennes sophistiquées. Intérêt dans l'aérospatial en croissance à cause d'incitatifs fiscaux. Majorité de PME de moins de 100 employés dans le tourisme Siège du plus grand nombre d'installations pour la production cinématographique de la nation	Bon bassin de main d'œuvre Terrains peu coûteux Faible coût de la vie Bon climat d'affaires
Inconvénients	Peu de nouveaux capitaux disponibles: le gouvernement commence tout juste à réagir. Infrastructure de transport congestionnée Coûts d'énergie élevés Foule de vacanciers Ouragans	Infrastructure congestionnée mais le *Committee of 99*, est un groupe formé pour proposer les modes de financement de son amélioration.

COMMERCES À ORLANDO

Le nombre de centres commerciaux y a doublé entre 1997 et 1999. Plusieurs projets totalisant 4 millions de pieds carrés sont prévus. Orlando attire de plus en plus des détaillants de haut de gamme comme Nordstrom et Bloomingdale.

ÉCONOMIES LOCALES

Emplois

		99-00	98-99	97-98	96-97
Orlando	Croissance	5,90%	4,40%	5,20%	6,00%
	Chômage	2,60%	2,80%	3,10%	3,50%
Tampa	Croissance	4,30%	4,80%	5,40%	5,50%
	Chômage	2,90%	2,80%	3,00%	3,50%

En 1999, Orlando connaît la plus forte croissance d'emplois en Amérique.

	États-Unis	Orlando	Tampa
Revenu per capita, 1998	21653	19135	19794
Indice du coût de la vie, 1999	111	111	103
Indice de diversité des affaires, 1998	18	24,0	18,2
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	12	4
% de femmes managers	37,9%	39,9%	35,9%
%de bacheliers, 1998	23,3%	20,4%	17,5%
Croissance de profess/managers	0,3%	1,1%	0,9%

QUALITÉ DE VIE

	États-Unis	Orlando	Tampa
Nombre de vols directs, 1998	259	374	273
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	79,0	88,8
Indice de crime, 1998	485	255	362
Indice de diversité de population, 1998	33	3	13
% de syndiqués	8,6%	3,1%	2,1%
Taxes corporatives-% état, 1999	3,1%	1,9%	1,9%
Congestion routière, 1996	1,09	0,91	1,06
Nb de jours pollués	10	0	1

COMMENTAIRES SUR ORLANDO

Ville de forte immigration de personnes seules de 25 à 44 ans, l'économie est dominée par le tourisme et les services aux entreprises. L'immigration a beaucoup diminué depuis 1998 et la construction de logements excède l'absorption.

Les développements d'infrastructure prévus faciliteront la vie de tous les acteurs: l'agrandissement de l'aéroport international accueillera 40 millions de passagers de plus et le projet de rails légers sur 52 milles soulagera la congestion routière et facilitera la circulation. La fin de 1999 s'est soldée avec plusieurs annonces de développements immobiliers dans tous les secteurs.

Jaymont Realty a annoncé la vente de son site du centre-ville totalisant 2,3 acres. Des opportunités de re-développement peuvent inclure tous les types d'immeubles.

COMMENTAIRES SUR TAMPA

Tampa serait un site idéal pour des sièges sociaux. Attitude d'affaires accueillante, administration municipale flexible, doux climat, plages nombreuses, faibles coûts d'occupation, de main d'œuvre et de taxes, incitatifs à la création d'emplois.

. 1999: Chase Manhattan Bank y déménage son centre de trésorerie de New York et ajoutera un centre d'appels national. Cette expansion dans un nouveau complexe de trois immeubles à Highland Oaks créera 2140 emplois.

. 1998: Citicorp s'agrandit dans un campus de 650000 pc à Brandon.

. Localisation centrale à proximité d'autoroute idéale pour de nombreuses entreprises de haute technologie.

"The statistics on job growth are distorted by the growth of employee leasing companies, whose workers are technically on the payroll of the local company but actually work elsewhere. The local job statistics include about 100.000 such phantom workers ."

ORLANDO-TAMPA

Non Résidentiel

MARCHÉ DES HÔTELS À ORLANDO

Demande

La croissance des 38,6 millions de visiteurs annuellement est bien stimulée par les célèbres parcs thématiques d'attraction de l'Orlando. Les touristes y trouveront bientôt plus de parcs et d'options hôtelières et commerciales.

Offre

L'inventaire de 100 000 chambres s'est accru de 8,2% en 1999. On prévoit une augmentation de 4600 chambres en 2000 et l'inventaire serait porté à 115 300 chambres d'ici 2003. Mentionnons 750-ch dans le Loews Portofino Bay Hotel et 650-ch dans le Hard Rock Hotel à Universal Studios, 1000-ch dans le Royal Pacific Hotel, 1920-ch dans le All Star Movies Resort et 1300-ch dans le Animal Kingdom Lodge de Disney, 500-ch au Marriott du Orlando World Center, 250-ch dans le Grand Bohemian au centre-ville, 1400-ch dans Opryland Hotel à Kissimmee.

Dans cet environnement très compétitif, les hôtels existants doivent se rénover. Mentionnons les rénovations au Sheraton Studio City, Sheraton World Resort, Wyndham Orlando Resort et Peabody.

DONNÉES DE FINANCEMENT

Sources de financement: Compagnies d'assurance, Fonds de pension, Banques commerciales
Offre de financement: Ample à Tampa, Faible à Orlando
Taux de capitalisation: 9,2-10,5%
Taux de rendement interne: 12%

MARCHÉ DES BUREAUX : ORLANDO

Bien que l'industrie touristique soit large et rentable, la base économique se diversifie à cause de la qualité de la force de travail, le coût de la vie raisonnable et un environnement d'affaires accueillant. En 1999, la croissance de l'emploi atteint 5,9%. Les retraités et militaires y font une deuxième carrière.

Depuis 1997, le nombre d'entreprises de haute technologie a augmenté de 44%. Parmi les leaders: Lockheed Martin et Lucent Technologies. Sans compter une forte croissance du commerce international et de la production cinématographique. De nombreuses corporations majeures s'y relocalisent, parce que bien desservies par le parc immobilier de bureaux et l'infrastructure de conventions. On prévoit l'expansion du centre de convention pour accommoder de plus gros groupes ainsi qu'un nouveau centre à Kissimmee. À cet égard, Orlando se positionne bien par rapport à Atlanta, New Orleans, et Chicago.

Le corridor de Lake Mary/Heatrhrow et Sanford est le plus en demande. À la fin de 1999, 2,4 millions de pc sont en construction et 4,5 millions de pc en projet dans 26 immeubles. Toutefois, la demande ne réussit pas à absorber toute la nouvelle offre.

MARCHÉ DES BUREAUX : TAMPA

C'est le marché le plus actif du Sud-Est. On y prévoit une forte croissance pour les années à venir. Les espaces à bureaux comprennent 31,2 millions de pc dans 461 immeubles. Il y a un manque d'espaces de classe A. On trouve de nombreuses entreprises de haute technologie: microélectronique, technologie de silicone, développement de logiciels, bio-médical (USF Research), développement de logiciels, centres d'appels (United Health).

L'absorption fut phénoménale en 1999. Les sous-marchés de Hillsborough et Pinellas sont les plus actifs avec 964,280 et 542,274 pc absorbés respectivement. À la fin de 1999, on a complété 1,3 millions de pc pré-loués. Dans le pipeline de construction, on trouve 4,2 millions de pc sur les 7,1 millions d'offre prévue. La demande conserve le même rythme que l'offre.

La demande dans Westshore, proche de l'aéroport et de Pinellas/Hillsboro et bientôt Pasco (à cause de la construction d'une autoroute) croît de 18%.

DONNÉES DE BUREAUX PAR SOUS-SECTEUR, 1999

	Orlando				Tampa			
	Classe A		Classe B		Classe A		Classe B	
	Centre	Banlieue	Centre	Banlieue	Centre	Banlieue	Centre	Banlieue
Inventaire total (en M pc)	3,267	8,332	1,719	8,079	4,774	8,673	0,957	8,648
Inoccupé	114 000	872 000	250 000	1 058 000	390 557	781 611	102 629	589 675
Taux d'inoccupation	3,5%	10,5%	14,5%	13,1%	8,2%	9,0%	10,7%	6,8%
Sous-location vacant	29 000	41 000	10 000	59 000	42 300	116 000	56 000	62 000
En construction	955 000	1 338 000	n/a	128 000	145 000	1 083 840	0	45 685
Absorption nette	21 000	1 727 000	200 000	-20 000	86 727	440 238	99 115	451 092
Loyer moyen pondéré	22,44$	20,73$	20,55$	15,75$	20,00$	22,00$	17,00$	17,00$
Perspective: hausse de prix de vente	1-5%	6-10%	6-10%	6-10%	6-10%	1-5%	6-10%	1-5%

CHARLOTTE

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	1,80%	2,10%	2,80%	3,60%
Chômage	2,90%	2,40%	2,60%	2,90%

	États-Unis	Charlotte
Revenu per capita, 1998	21653	21736
Indice du coût de la vie, 1999	111	112
Indice de diversité des affaires, 1998	18	21,9
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	17
% de femmes managers	37,9%	35,7%
% de bacheliers, 1998	23,3%	20,3%
Croissance de profess/managers	0,3%	-0,1%

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis par région	Répartition	98-99
Cabarrus County	13,36%	96%
Gaston County Area	3,15%	6%
Gastonia	1,85%	69%
Lincoln County	2,88%	40%
Mecklenburg County	57,34%	26%
Rowan County	3,27%	-8%
Union County	9,87%	4%
York County Area	4,46%	172%
Rock Hill	3,31%	51%
Fort Mill	0,45%	-7%
Clover	0,07%	-7%

L'excédent 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 9179 unités soit 1,8% du stock total. (Substantial Overbuilding) Mais les ventes de propriétés à prix raisonnables se font en moins de 90 jours.

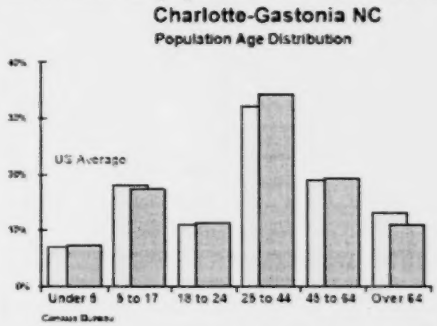
Le coût de propriété est de 11 % inférieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :

Propriété : 18,5

Location : 20,9

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 10,3%



La catégorie d'âge 25-44 ans prédomine. L'immigration nourrit le secteur financier (Bank of America et First Union) qui a été en forte croissance dans les années 90. La haute technologie y débute.

Comme la proportion de logements multiples est faible, le taux d'inoccupation est très vulnérable à toute migration de la population.

Deux projets de construction majeurs dans le centre-ville de neuf étages et 266 logements luxueux, de 990$ à 3500$ par mois. Un troisième de 392 logements est en construction au Lake Wylie dans le comté de York.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Charlotte
Nombre de vols directs, 1998	259	201
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	82,4
Indice de crime, 1998	485	528
Indice de diversité de population, 1998	33	24
% de syndiqués	8,6%	4,3%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	4,0%
Congestion routière, 1996	1,09	1,03
Nb de jours pollués	10	3

COMMENTAIRES

Avantages : Culture d'affaires ouverte aux entrepreneurs et Culture de travail ardu
Bonne qualité de vie sur le plan de: climat, environnement physique, multiples loisirs
Parc industriel à la fine pointe pour le transport par cargo de 15,300 acres (Global Trans-Park).
Construction d'une autoroute périphérique circulaire.
Deuxième ville après New York qui connaît une bonne croissance de son centre : Construction d'un plan de développement majeur du centre-ville (Charlotte Center City 2010) où on planifie l'augmentation de la densité
Le département de transport de l'état planifie un " *high-speed rail system, linking Charlotte to Raleigh, Greensboro and other points.* "

Inconvénients : Conservatisme et traditionalisme
Économie très dépendante des cycles économiques nationaux et en décroissance plus forte que prévue
Plusieurs défis dans la partie rurale de l'est de la Caroline du Nord: Taux de chômage élevé, infrastructure routière et d'eau et égouts pauvres.

CHARLOTTE

Non Résidentiel

COMMENTAIRES LOCAUX

L'une des régions métropolitaines les plus en croissance, Charlotte est le deuxième plus gros centre financier de la nation avec des actifs de 488 milliards$, principalement à cause de NationsBank et First Union. Notons que la fusion annoncée de NationsBank et Bank of America devrait marier les entreprises de la Côte Ouest et Est. Le siège social sera installé à Charlotte. C'est aussi le centre d'une région urbanisée importante et les sièges sociaux secondaires s'y installent. Dans les dix dernières années, 7200 entreprises y ont investi plus de 3,7 milliards$. Charlotte est bien desservie par son réseau autoroutier et par l'aéroport.

Le centre-ville est fort mais les résidents s'installent dans des banlieues de plus en plus lointaines. Le temps de transport pour se rendre au travail et la congestion routière augmentent. Toutefois la construction d'une nouvelle route au périmètre sud de la ville devrait réduire la congestion mais amplifier l'étalement des résidents.

MARCHÉ DES BUREAUX

Environ 33 000 nouveaux emplois ont été crées en 1998. La force de travail s'est accrue de 28% depuis dix ans, ce qui assure que l'on pourra y puiser sans grave problème de pénurie.

La domination du centre-ville dans le marché des bureaux est unique dans la nation. Le First Union a localisé son million de pc dans le quartier Uptown au centre-ville. Les promoteurs immobiliers locaux sont très conservateurs et veulent conserver des taux d'inoccupation faibles. En 1999, 4,4 millions de pc sont en construction, dont 80% sont déjà loués.

En banlieue la demande ne réussit pas à absorber l'offre.

Charlotte attire maintenant de nombreux centres d'appel et de traitement: Allstate, GM's ONStar, T1AA et Microsoft sont en croissance. En 2000, 3,2 millions de pc devraient débuter leur construction.. Dans la haute technologie, Opsrey, LendingTree.com, IBM et EDS ajouteront plus de 1500 emplois

INDUSTRIES

Charlotte est le second centre de distribution en importance dans le Sud-Est, après Atlanta. Le secteur industriel en est un de distribution seulement, à cause de la bonne infrastructure d'autoroutes desservant la région et aussi à cause du coût élevé de la main d'œuvre.

Les nouveaux immeubles sont bâtis selon les spécifications et varient de 100 000 à 500 000pc. La nouvelle construction sur le marché est absorbée rapidement sans impact sur le taux d'inoccupation. Une absorption nette de 1,5 millions de pc en 1999 montre que la demande est sans répit. Les anciens bâtiments sont mis à niveau sur le plan technologique : fibre optique, systèmes électriques et fonctionnalités modernes etc.

LES COMMERCES

Il y a à l'heure actuelle 16 projets de construction neuve totalisant 2,1 millions de pc, la majorité étant déjà loués. On propose déjà 2,1 millions de pc additionnels. Les centres commerciaux de quartiers dominent le paysage de construction.

DONNÉES DE BUREAUX PAR SOUS-SECTEUR, 1999

	Classe A		Classe B	
	Centre	Banlieue	Centre	Banlieue
Inventaire total	7 081 770	11 963 595	3 355 574	5 328 595
Inoccupé	43 150	1 496 000	215 000	692 719
Taux d'inoccupation	0,6%	12,5%	6,4%	13,0%
Sous-location vacant	40 000	150 000	5 000	50 000
En construction	2 115 000	2 083 800	91 500	109 700
Absorption nette	422 846	1 468 050	-64 875	55 653
Loyer moyen pondéré	25,00$	19,25$	18,50$	16,00$

NORFOLK

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	1,60%	1,50%	1,60%	2,70%
Chômage	3,10%	3,80%	3,70%	4,90%

	États-Unis	Norfolk
Revenu per capita, 1998	21653	17743
Indice du coût de la vie, 1999	111	100
Indice de diversité des affaires, 1998	18	16,2
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	5
% de femmes managers	37,9%	43,1%
% de bacheliers, 1998	23,3%	20,6%
Croissance de profess/managers	0,3%	-0,2%

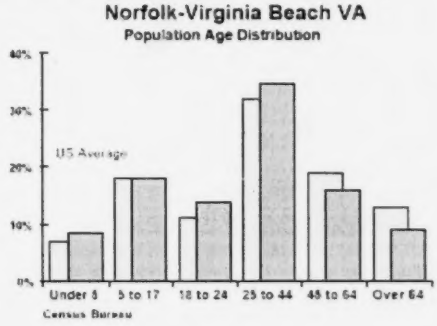
MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par région	Répartition	98-99%
Chesapeake	19,67%	9%
Hampton	3,86%	32%
Newport News	7,95%	38%
Norfolk	1,97%	-33%
Poquoson	0,67%	38%
Portsmouth	2,81%	-2%
Suffolk	9,17%	7%
Virginia Beach	25,56%	17%
Williamsburg	0,71%	-29%
Currituck County	3,42%	-4%
Gloucester County	2,28%	-3%
Isle of Wight County	3,15%	11%
James City County	11,19%	14%
Mathews County	0,63%	7%
York County	6,96%	24%

L'excédent 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 7406 unités, soit 1,3% du stock, mais ce ne serait pas le cas pour l'an 2000.
Le coût de propriété est de 28 % inférieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :
Propriété : 17,7
Location : 24,6

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 5,3%



La population des 18-44 représentant la force de travail y est sur-pondérée, probablement aussi à cause de l'importance de la population militaire.

Notons que très récemment l'absorption de logements multifamiliaux et d'espaces commerciaux dans le centre-ville connaît une amélioration sans précédent. Ceci laisse croire à un potentiel de croissance.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Norfolk
Nombre de vols directs, 1998	259	86
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	79,4
Indice de crime, 1998	485	163
Indice de diversité de population, 1998	33	35
% de syndiqués	8,6%	3,8%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	1,7%
Congestion routière, 1996	1,09	0,96
Nb de jours pollués	10	1

COMMENTAIRES

Avantages : Faibles coûts d'opération des entreprises
Diversité de base économique, mais importance du secteur gouvernemental avec forte composante militaire : 15% de la main d'œuvre
Proximité des marchés et coûts faibles de transport

Inconvénients : Revenu per capita faible
Rationalisation du secteur militaire

NORFOLK

Non Résidentiel

COMMENTAIRES LOCAUX

Les indicateurs économiques pointent Norfolk en forte croissance pour l'an 2000. Le secteur de services aux entreprises est important.
Troisième dans la nation comme site de localisation idéal pour les centres d'appels.

DEBUTS D'EMERGENCE EN HAUTE TECHNOLOGIE

Norfolk commence à émerger comme une ville offrant plusieurs avantages aux entreprises technologiques.

- Le nombre d'ingénieurs per capita y est le plus élevé de la nation.
- Deux laboratoires majeurs Thomas Jefferson National Accelerator Facility et NASA Langley Research Center sont reconnus.
- Le port de Hampton Road avec des terminaux militaires devient est un grand port d'exportation.
- Un centre de conférence très technologique à Chesapeake est en construction.
- L'infrastructure de télécommunications est très développée.
- L'aéroport international devrait compléter des additions importantes à son infrastructure d'ici 3 ans.

Quatre compagnies majeures ont relocalisé leurs opérations à Norfolk en 1999. Mentionnons Towers Perrin, Barre, Gateway et TWA. On y trouve les opérations de MCI, UPS et Harris Select, First Data Copr, Seimens Automotive, Canon Virginia et Advanced Technologies.

MARCHÉ DES BUREAUX

Le centre-ville connaît des rénovations majeures. L'absorption est meilleure en banlieue.

En banlieue, on prévoit la construction d'espaces de classe A dans les régions de Greenbrier/Battlefield, Lake Wright et Oyster Point.

À Suffolk, les entreprises de haute technologie installent des centres de distribution. : Mercantile Logistics, Allied Colloids, Mariah Vision Entertainment.

On prévoit l'addition de 1900 emplois d'ingénieurs dans la prochaine année.

Données de financement

Sources de financement: Compagnies d'assurance, Banques commerciales
Offre de financement: Ample
Taux de capitalisation: 9,0%-10,0%
Taux de rendement interne: 12,0%-14,0%

COMMERCES ET HÔTELS

En dehors de New York et Chicago, peu de villes ont un centre-ville développé. Dans l'est des États-Unis, le centre-ville renaît à Norfolk et Tampa. Dans cette renaissance, les commerces précèdent le résidentiel. Le marché des hôtels n'est pas vigoureux à Norfolk. Ce marché est alimenté par les corporations, le tourisme et les visiteurs internationaux.

DONNÉES DE BUREAUX PAR SOUS-SECTEUR, 1999

	Classe A		Classe B	
	Centre	Banlieue	Centre	Banlieue
Inventaire total	1 679 724	5 150 162	1 767 335	10 231 743
Inoccupé	64 441	416 131	228 149	582 644
Taux d'inoccupation	3,8%	8,1%	12,9%	5,7%
Sous-location vacant	n/d	n/d	n/d	n/d
En construction	0	64 000	0	65 000
Absorption nette	-8 241	279 327	-55 202	321 353
Loyer moyen pondéré	18,25$	17,00$	14,25$	14,50$
Perspective de hausse de prix de vente	6-10%	1-5%	6-10%	1-5%

COLUMBUS

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	1,10%	1,00%	2,00%	3,30%
Chômage	2,60%	2,80%	2,80%	2,80%

	États-Unis	Columbus
Revenu per capita, 1998	21653	21749
Indice du coût de la vie, 1999	111	111
Indice de diversité des affaires, 1998	18	13,6
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	10
% de femmes managers	37,9%	34,9%
% de bacheliers, 1998	23,3%	24,0%

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

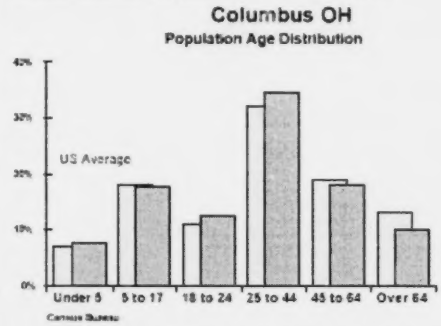
Permis totaux par région	Répartition	98-99%
Delaware County Area	12,38%	52%
County Part	3,54%	-24%
Delaware	2,38%	1%
Powell	1,05%	-37%
Pickerington	1,18%	58%
Lancaster	1,03%	-21%
Violet Twp.	1,00%	-7%
Columbus	52,52%	84%
Reynolkdsburg	4,95%	174%
Grove City	3,81%	-13%
Dublin	3,38%	-3%
Franklin County Area	2,03%	-19%
Hilliard	1,97%	-28%
Westerville	1,30%	50%
Newark	7,48%	11%

L'excédent 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 1,1% du stock. La construction a été très forte en 1999.

Le coût de propriété est de 15% supérieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :
Propriété : 22,1
Location : 19,2

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 8,6%



La population est légèrement plus jeune que celle de la nation. La croissance passée est très stable. La croissance des emplois et du secteur de commerces au détail est stable ce qui est indicateur la stabilité à venir de la population.

Le nord-ouest de la ville abrite les cols blancs les plus fortunés. Dans le quartier de Sawmill Road on retrouve 2,6 millions de pc de commerces. Le taux d'inoccupation est de 5,25%.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Columbus
Nombre de vols directs, 1998	259	200
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	91,7
Indice de crime, 1998	485	634
Indice de diversité de population, 1998	33	25
% de syndiqués	8,6%	8,7%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	1,9%
Saine gestion municipale, 1999		C
Congestion routière, 1996	1,09	1,01
Nb de jours pollués	10	2

COMMENTAIRES

Avantages :
Localisation centrale : 50% de la population américaine réside à moins de 500 milles de Columbus
Main d'œuvre éduquée et docile: 40 collèges, universités et écoles techniques, taux de roulement faible.
"The increase in the productivity rate of Columbus area workers is double the national average."
Base économique diversifiée : bon secteur de services aux entreprises, siège de CompuServe Inc
Valeur entrepreneuriale : 3000 PME y sont créées par année et 80% réussissent.
Aéroport important
Économie d'une remarquable stabilité, à l'abri des récessions
Faibles salaires

Inconvénients :
Marché d'emplois serré
Gros secteur financier : Entreprises financières frappées par les consolidations.

COLUMBUS

Non Résidentiel

COMMENTAIRES LOCAUX

Colombus est rendue plus populeuse que Cleveland.. L'une des villes les plus en croissance du nord-est américain.

Bonne performance prévue dans tous les secteurs immobiliers. L'investissement étranger débute en 1998.
Des plans sur 95 acres autour du secteur Arena incluent de l'habitation, des commerces, des espaces à bureaux

Une nouvelle loi vient de passer en Ohio : *"Any item made outside Ohio but stored in Ohio and then shipped outside the state is exempt from the state's inventory tax."*

MARCHÉ INDUSTRIEL

Franklin County est dominante dans la région. La croissance de l'emploi y est très importante. La construction industrielle y connaît un essor exceptionnel, surtout pour des usines d'entreposage. La distribution représente 80% de l'activité industrielle. Le financement vient des REIT de la région.

En 1999, la location a augmenté de 37% alors que la construction neuve a augmenté de 63%. Bien sûr certains entrepôts existants n'avaient pas la taille requise par la demande, avec une pénurie de petits entrepôts, mais on prévoit tout de même un excédent de l'offre sur la demande.

MARCHÉ DES BUREAUX

Plusieurs grandes corporations comme Sterling Commerce, Applied Innovation, Wendy's International, Ross Laboratories-Abbott Labs, Bank One, Worthington Industries, American Electric Power, Nationwide Insurance et The Limited ont leur siège social ici.

Les rénovations ont un effet d'entraînement sur le centre-ville. En 1998, ces projets incluent Smith Brothers Hardware Building, Nationwide Arena, le nouveau Fifth Third Building, Bicentennial Plaza, et Moline Plow Building. En 1999, les rénovations se poursuivent. Les projets de classe A au centre-ville totalisant 2 millions de pc et sont situés dans les districts de l'Arena, du Bicentennial Plaza II, du Brewer's Yard et du Miranova Corporate Tower. La même intensité est prévue pour l'an 2000.

La banlieue se porte bien. Les nouveaux projets se louent aussitôt qu'ils sont construits. Dublin, Polaris et Easton sont les plus prisées. Easton Town Center se développe côté divertissement et de restaurants.

Données de financement

Sources de financement: Compagnies d'assurance
Banques commerciales, Fonds de pension
Offre de financement: Ample
Taux de capitalisation: 9,8%

DONNÉES DE BUREAUX PAR SOUS-SECTEUR, 1999

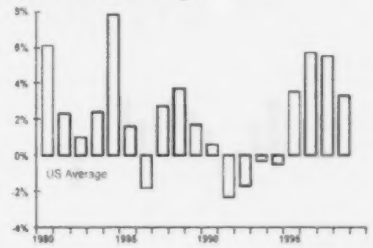
	Classe A		Classe B	
	Centre	Banlieue	Centre	Banlieue
Inventaire total	8 390 000	13 737 210	4 399 000	4 786 038
Inoccupé	280 000	605 264	132 000	404 710
Taux d'inoccupation	3,3%	4,4%	3,0%	8,5%
Sous-location vacant	60 000	30 000	32 000	0
En construction	200 000	1 745 000	0	145 000
Absorption nette	-38 260	900 386	-92 816	-20 540
Perspective de variation de prix de vente	Baisse 6-10%	Hausse 6-10%		

SAN JOSE

Résidentiel

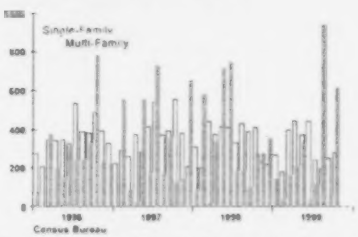
ÉCONOMIE LOCALE

Croissance des emplois



	États-Unis	San Jose
Revenu per capita, 1998	21653	29651
Indice du coût de la vie, 1999	111	132
Indice de diversité des affaires, 1998	18	35,1
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	793
% de femmes managers	37,9%	38,6%
% de bacheliers, 1998	23,3%	32,4%
Croissance de profess/managers	0,3%	1,2%

MARCHÉ RÉSIDENTIEL



Le déficit 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 2290 unités.

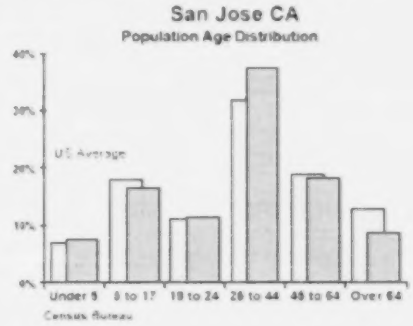
Le coût de propriété est de 4,8 % inférieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :

Propriété : 29,9

Location : 31,4

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 8,5%



La population est très concentrée dans la catégorie des 25-44 ans. Il y a immigration de personnes seules qui y travaillent. La croissance est forte depuis 1996, mais on sent un ralentissement.

Les logements multiples constituent 46% de la construction totale.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	San Jose
Nombre de vols directs, 1998	259	159
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	95,8
Indice de crime, 1998	485	306,93
Indice de diversité de population, 1998	33	64
% de syndiqués	8,6%	12,4%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	4,9%
Saine gestion municipale, 1999		B-
Congestion routière, 1996	1,09	1,11
Nb de jours pollués	10	6

COMMENTAIRES

Avantages : Main d'œuvre très éduquée et très bien payée

Inconvénients : Marché très risqué: On prévoit une décroissance économique de cette région

Coûts de faire des affaires très élevés : exode d'entreprises manufacturières, main d'œuvre très coûteuse

Temps de transport excessif : on veut relier Santa Clara au système BART qui dessert Oakland et San Francisco

Note : La base économique est très concentrée. C'est le centre du monde en haute technologie. Par conséquent, l'économie locale est très influencée par les fortunes récentes dans l'industrie des ordinateurs, manufacturière et surtout tertiaire. Les semi-conducteurs ont souffert cette année mais les entreprises de logiciels et internet vont très bien.

FORT WORTH

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

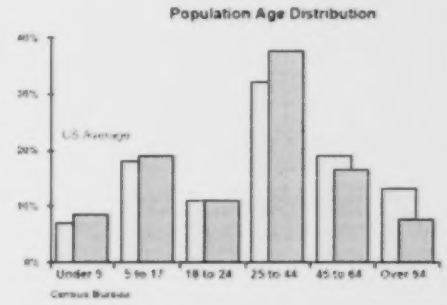
Emplois

Emplois	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	3,20%	3,30%	4,10%	5,70%
Chômage	3,00%	3,10%	3,20%	3,70%

	États-Unis	Fort Worth
Revenu per capita, 1998	21653	21164
Indice du coût de la vie, 1999	111	98
Indice de diversité des affaires, 1998	18	13,5
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	1
% de femmes managers	37,9%	35,8%
% de bacheliers, 1998	23,3%	23,2%
Croissance de profess/managers	0,3%	0,2%

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 14,9%



Forte immigration depuis quelques années qui persistera. Croissance annuelle moyenne depuis dix ans: Emplois: 3,2%
Population: 1,9%
Revenu per capita: 2,2%
Les appartements constituent 28% de la construction neuve depuis 1995. Deux gros projets sur plusieurs acres de terrains viabilisés sont prévus dans la ville de Justin dans Denton county.

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par région	Répartition	98-99
Denton	12,73%	48%
Flower Mound	12,71%	-21%
Corinth	9,19%	42%
Lewisville	7,92%	-63%
Ft. Worth	32,06%	-34%
Arlington	25,39%	63%

L'offre ne réussit pas à combler tous les besoins de la demande. Le coût de propriété est inférieur au coût de location et on s'attend à de fortes hausses de prix dans les prochaines années. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :

Propriété : 17,8
Location : 21,7
Elle devient aussi une communauté de retraités. *"Capital Senior Living Corporation is scheduled to join the action in Dallas and Fort Worth with The Waterford at Richardson, for independent and assisted living with an average rent of $1,700 a month."*

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Fort Worth
Nombre de vols directs, 1998	259	0
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	80,2
Indice de crime, 1998	485	357,66
Indice de diversité de population, 1998	33	5
% de syndiqués	8,6%	3,7%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	0,0%
Congestion routière, 1996	1,09	1,01
Nb de jours pollués	10	6

COMMENTAIRES

Avantages : Croissance encore exceptionnelle: Impliqué dans le B-to-B (business-to-business market).
Faibles coûts d'opération des entreprises, Coûts d'habitation très raisonnables
Lockheed, Bell Helicopter et American Airlines font partie des majeurs.
Bonne localisation pour des centres de traitement et des impartitaires
Bon aéroport international

Inconvénients : Coupures de la défense les affectent
Grosse proportion de biens durables qui y sont fabriqués pourrait rendre cette économie vulnérable aux cycles économiques.
Forte compétition d'autres régions métropolitaines du Texas

SEATTLE

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	1,70%	1,80%	3,70%	4,50%
Chômage	3,30%	3,90%	3,50%	3,30%

	États-Unis	Seattle
Revenu per capita, 1998	21653	26285
Indice du coût de la vie, 1999	111	122
Indice de diversité des affaires, 1998	18	9.8
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	225
% de femmes managers	37,9%	37,9%
% de bacheliers, 1998	23,3%	29,0%
Croissance de profess/managers	0,3%	2,0%

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par région	Répartition	98-99%
Island County	2,53%	-2%
Seattle	14,22%	13%
King County Area	14,06%	-7%
Bellevue	3,73%	13%
Kent	3,39%	90%
Kirkland	1,95%	49%
Bothell	1,70%	142%
Issaquah	1,68%	48%
Kitspa County	4,62%	1%
Pierce County Area	15,02%	-7%
Tacoma	2,76%	-11%
Puyallup	1,38%	-32%
Snohomish County Area	18,84%	1%
Mill Creek	2,59%	575%
Marysville	1,73%	6%
Everett	1,51%	-52%
Thurston County Area	3,99%	3%
Olympia	2,43%	179%
Lacey	1,87%	6%

L'offre répond à la demande.

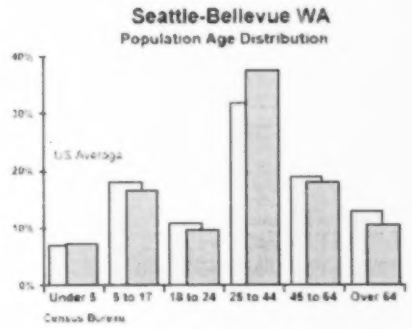
Le coût de propriété est de 24,3% supérieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :

Propriété :28,7

Location : 23.1

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 11,9%



L'immigration a diminué en 1997-98 mais a repris dernièrement. Les emplois perdus dans le secteur manufacturier d'aviation (Boeing) ont été remplacés par des gains dans le secteur informatique. La catégorie des ménages de 25-44 ans ont des besoins d'appartements qui constituent 41% de la nouvelle construction depuis 1995. Les lofts sont à la mode.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Seattle
Nombre de vols directs, 1998	259	225
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	96,9
Indice de crime, 1998	485	531
Indice de diversité de population, 1998	33	30
% de syndiqués	8,6%	15,7%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	0,0%
Saine gestion municipale, 1999		B
Congestion routière, 1996	1,09	1,27
Nb de jours pollués	10	2

COMMENTAIRES

Avantages :

Accès aux marchés de l'Asie

Excellente qualité de vie et faible coût de la vie

Bon bassin de main d'œuvre éduquée

Base indiscutable d'entreprises en technologies: Amazon.com, Microsoft, pharmacie en ligne, Washington Software Alliance.

"An overwhelming belief on behalf of the local populace that software/Internet content are key to everyone's future"

Inconvénients :

Économie dépendante du secteur d'aviation et des marchés de l'Asie.

Microsoft, troisième plus gros employeur de la région, est en démantèlement: les impartitaires prendront-ils la relève?

Congestion routière croissante

Coûts de main d'œuvre élevés

Développement résidentiel trop faible pour les nouveaux venus

Pluies incessantes

MINNEAPOLIS

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	2,70%	3,40%	1,90%	2,60%
Chômage	2,00%	2,40%	2,70%	2,70%

	États-Unis	Minneapolis
Revenu per capita, 1998	21653	24097
Indice du coût de la vie, 1999	111	105
Indice de diversité des affaires, 1998	18	10,1
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	37
% de femmes managers	37,9%	40,6%
% de bacheliers, 1998	23,3%	27,0%
Croissance de profess/managers	0,3%	0,5%

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par région	Répartition	98-99
Henneppin County	20,36%	29%
Dakota county	13,65%	13%
Washington County	12,28%	17%
Anoka County	11,99%	8%
Scott County	9,16%	33%
Wright County	5,88%	27%
Sherburne County	5,29%	12%
Carver County	4,55%	11%
Ramsey County	3,98%	25%
Chisago County	2,90%	16%
Isanti County	1,37%	51%
St. Croix County	4,36%	24%
Pierce County	1,46%	6%

Le déficit 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 0,4% du stock total.

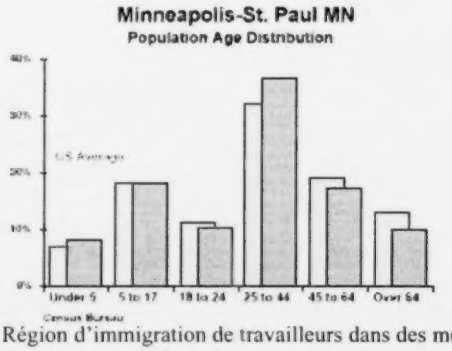
Le coût de propriété est de 5,3 % supérieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :

Propriété : 21,9

Location : 20,8

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 8,4%



Région d'immigration de travailleurs dans des ménages de personnes seules. Les appartements ne constituent que 14% de la nouvelle construction depuis 1995. En 1999, le prix des maisons a augmenté de 19% et les loyers de 11%, ce qui rend les logements locatifs plus attirants. Cependant le locatif populaire est de basse densité.

« There are currently 24 multi-family projects which could add a combined 2,892 units over the next two years. However, even this pace of construction may not meet the growing demand by young professionals and empty nesters, who are renters by choice. »

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Minneapolis
Nombre de vols directs, 1998	259	315
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	98,0
Indice de crime, 1998	485	350
Indice de diversité de population, 1998	33	34
% de syndiqués	8,6%	12,3%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	3,3%
Saine gestion municipale, 1999		B+
Congestion routière, 1996	1,09	1,12
Nb de jours pollués	10	3

COMMENTAIRES

Avantages : Siège d'entreprises majeures (3M, Honeywell et Dayton Hudson) qui offrent du travail et des opportunités à des impartitaires
Superbe système scolaire
Base économique diversifiée
Bon capital de risque

Inconvénients : Taxes foncières élevées
Problèmes de disponibilité de main d'œuvre qualifiée et taux de salaires élevés
Pénurie de terrains pour de nouvelles industries
Manque de terrains zonés pour la haute densité et résistance communautaire à la haute densité
Coûts de construction élevés
Coût de la vie élevé

DENVER

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	3,70%	1,80%	3,60%	4,50%
Chômage	2,20%	2,50%	3,30%	2,80%

	États-Unis	Denver
Revenu per capita, 1998	21653	24791
Indice du coût de la vie, 1999	111	113
Indice de diversité des affaires, 1998	18	17,7
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	79
% de femmes managers	37,9%	36,3%
% de bacheliers, 1998	23,3%	29,7%
Croissance de profess/managers	0,3%	1,4%

MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par région	Répartition	98-99
Denver County	11,37%	-3%
Boulder County	9,49%	-44%
Thornton	8,61%	-14%
Adams County Area	2,80%	105%
Brighton	2,57%	159%
Northglenn	1,46%	-51%
Commerce City	1,25%	1088%
Arapahoe County Area	8,45%	27%
Aurora	7,49%	28%
Littleton	1,70%	92%
Denver County	11,37%	-3%
Douglas County Area	17,09%	19%
Parker	3,85%	-13%
Jefferson County	7,77%	-26%
Greeley	2,77%	51%
Erie	1,95%	-12%

L'excédent 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 4923 unités, soit 0,7% du stock total.

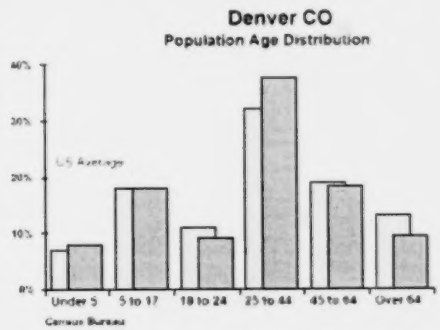
Le coût de propriété est de 22 % inférieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :

Propriété : 18,3

Location : 23,5

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 11,8%



Région de forte immigration des 24-44 ans associée à l'exode récent de la Califonie. On prévoit que cette immigration se poursuivra.

Trois secteurs majeurs de l'économie sont en croissance : transport, services aux entreprises et finances

Les appartements constituent 27% de la construction neuve. *« Prices have increased faster than income levels and the market is currently over-priced, making apartments more attractive. Home prices increased 23% in the past 24 months, a reflection of low vacancy rates, but possibly also due to a speculative bubble. »*

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Denver
Nombre de vols directs, 1998	259	377
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	90,7
Indice de crime, 1998	485	274
Indice de diversité de population, 1998	33	15
% de syndiqués	8,6%	6,9%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	1,4%
Saine gestion municipale, 1999		B-
Congestion routière, 1996	1,09	1,12
Nb de jours pollués	10	3

COMMENTAIRES

Avantages :
- Nouvel aéroport international
- Bonne qualité de vie: opportunités de récréation extérieure
- Esprit d'entrepreneurship
- Regroupement d'entreprises de télécommunications
- Immigration nationale

Inconvénients :
- Pénurie drastique de main d'œuvre qualifiée
- Infrastructure routière et système scolaire utilisés à pleine capacité
- Avantage compétitif de la région grugée par les coûts de main d'œuvre et de logement.
- Étalement urbain dans les banlieues:
- Golden : attitude rétrograde face à la croissance
- Jefferson County en croissance phénoménale avec cauchemars de congestion routière et hausses de taxes foncières prévisibles

PORTLAND

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	3,00%	2,00%	2,40%	3,50%
Chômage	3,80%	4,60%	4,40%	4,20%

	États-Unis	Portland
Revenu per capita, 1998	21653	22738
Indice du coût de la vie, 1999	111	114
Indice de diversité des affaires, 1998	18	11,1
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	33
% de femmes managers	37,9%	37,8%
% de bacheliers, 1998	23,3%	23,4%
Croissance de profess/managers	0,3%	1,8%

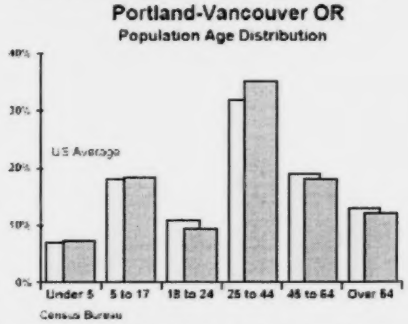
MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par région	**Répartition**	**98-99%**
Clackamas County Area	4,87%	N/D
Wilsonville	4,01%	488%
Oregon City	3,21%	89%
Columbia County	2,27%	38%
Salem	5,34%	-11%
Keizer	1,86%	-38%
Portland	17,92%	-4%
Gresham	5,04%	-16%
Fairview	1,87%	116%
Polk County	1,81%	-30%
Washington County	23,76%	-35%
Yamhill County	4,98%	3%
Clark County Area	13,27%	-12%
Vancouver	9,80%	28%

L'offre et la demande sont en équilibre.
Le coût de propriété est de 6,1% supérieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :
Propriété : 24,4
Location : 23,0

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 11,3%



On note l'immigration de jeunes familles avec enfants. La base économique comprend le secteur des services aux entreprises, le secteur manufacturier en électronique et aviation et le secteur de commerce international.

La construction de logements multiples a fortement diminué dans les douze derniers mois. Les prix de maisons ont doublé depuis dix ans, à cause de l'immigration de la Californie. Cette forte appréciation a rendu les logements locatifs plus désirables, mais on prévoit une stagnation des prix.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Portland
Nombre de vols directs, 1998	259	216
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	85,5
Indice de crime, 1998	485	465
Indice de diversité de population, 1998	33	31
% de syndiqués	8,6%	10,5%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	2,8%
Congestion routière, 1996	1,09	1,16
Nb de jours pollués	10	0

COMMENTAIRES

Avantages :
- Grande ville avec une attitude de petite ville: esprit d'entrepreneur
- Secteur de haute technologie en très forte croissance: une multitude d'impartitaires pullulent autour d'Intel le plus gros employer de la région
- Le capital de risque est abondant
- Très gros port d'exportation de la côte Ouest
- Excellente qualité de vie

Inconvénients :
- Problème chronique de financement de l'éducation
- Défis à relever pour mettre à niveau l'infrastructure de transport et de télécommunication
- Pénurie de main d'œuvre pour les emplois qualifiés

SAN DIEGO

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	3,10%	1,40%	3,80%	5,40%
Chômage	3,70%	3,10%	3,80%	4,40%

	États-Unis	San Diego
Revenu per capita, 1998	21653	21067
Indice du coût de la vie, 1999	111	118
Indice de diversité des affaires, 1998	18	11,1
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	137
% de femmes managers	37,9%	37,8%
% de bacheliers, 1998	23,3%	25,9%

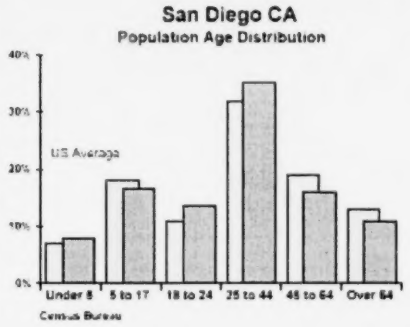
MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par région	Répartition	98-99
San Diego	30,93%	24%
Chula Vista	11,36%	144%
Carlsbad	9,94%	70%
San Diego County Area	8,97%	39%
San Marcos	4,12%	123%
Oceanside	2,90%	-4%
Escondido	1,66%	-16%
Encinitas	1,49%	7%
El Cajon	0,80%	211%
Santee	0,69%	114%
Vista	0,48%	-42%
Poway	0,45%	-31%

Le déficit 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 9057 unités. Le coût de propriété est de 14% supérieur au coût de location en 1998 mais cet écart a beaucoup rétréci en 98-99. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :
Propriété : 27,8
Location : 32,6

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 13,5%



L'importance des 25-44 ans est reliée à la présence militaire et aussi à l'immigration de jeunes dans cette région. Il est très probable que cette immigration se poursuivra.

Les prix des maisons ont augmenté de 25 % depuis deux ans, favorisant ainsi les logements locatifs.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	San Diego
Nombre de vols directs, 1998	259	284
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	90,6
Indice de crime, 1998	485	546,44
Indice de diversité de population, 1998	33	42
% de syndiqués	8,6%	6,8%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	4,9%
Congestion routière, 1996	1,09	1,23
Nb de jours pollués	10	15

COMMENTAIRES

Avantages : Siège du Pacific U.S. Naval operations
Gros secteur de services d'ingénierie associés à la présence militaire importante dans la région
Quatrième plus gros centre de biotechnologie de la nation
L'université de Californie compte agrandir son école d'ingénierie

Inconvénients : Coûts de logement et d'opérations d'entreprises très élevés
Activités portuaires nettement inférieures à celles de Los Angeles/Long Beach

AUSTIN

Résidentiel

ÉCONOMIE LOCALE

Emplois

	99-00	98-99	97-98	96-97
Croissance	5,3%	4,00%	5,60%	5,50%
Chômage	2,1%	2,20%	2,70%	3,10%

	États-Unis	Austin
Revenu per capita, 1998	21653	21980
Indice du coût de la vie, 1999	111	113
Indice de diversité des affaires, 1998	18	14,5
Niveau de capital de risque, M$ 1999	71	81
% de femmes managers	37,9%	41,0%
% de bacheliers, 1998	23,3%	30,8%
Croissance de profess/managers	0,3%	0,8%

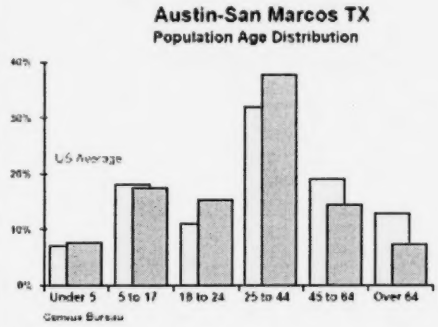
MARCHÉ RÉSIDENTIEL

Permis totaux par localisation:	Répartition	98-99
Austin	51,75%	6%
Travis County Area	17,17%	14%
Pflugerville	2,79%	-1%
Lakeway	0,58%	-19%
Sunset Valley	0,00%	-100%
Round Rock	22,15%	45%
Georgetown	5,51%	55%
Thrall	0,04%	-44%
Florence	0,00%	-100%

Le déficit 1999 de l'offre sur la demande est estimé à 1870 unités.
Le coût de propriété est de 10,8% supérieur au coût de location. En 1998, ces coûts par rapport au revenu médian sont les suivants :
Propriété : 25,7
Location : 23,2

DÉMOGRAPHIE

Croissance de population 93-00 : 15,6 %



L'expansion de l'industrie informatique est très rapide et la croissance des emplois se poursuit.
Les logements multiples constituent 40% de la nouvelle construction depuis 1995, ce qui reflète l'immigration de jeunes personnes seules. 88% de la population vient d'ailleurs. Cette immigration devrait se poursuivre encore et les ventes au détail ne cessent d'augmenter.

ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

	États-Unis	Austin
Nombre de vols directs, 1998	259	140
Niveau de culture (meilleur=100)	83,4	64,1
Indice de crime, 1998	485	392
Indice de diversité de population, 1998	33	28
% de syndiqués	8,6%	1,5%
Taxes corporatives -% revenus état, 1999	3,1%	0,0%
Saine gestion municipale, 1999		A-
Congestion routière, 1996	1,09	1,03
Nb de jours pollués	10	0

COMMENTAIRES

Avantages : Bonne qualité de vie
Environnement d'affaires hospitalier et peu coûteux
Plus de 1,700 entreprises en technologie, dont 500 en programmation : *"People are moving here to escape [Silicon] Valley--the congestion, the traffic, the pressure."*
Un promoteur local vient d'acquérir 1240 acres de terrains à l'est d'Austin pour un développement résidentiel, dont 3000 logements multiples, et de bureaux: Wildhorse Ranch. Ce site sera branché au centre-ville par le transport en commun.

Inconvénients : Congestion routière
Sans immigration, la croissance du secteur de haute technologie n'est pas soutenable.
"The labor market is tight, the region is coping with rapid growth, and many complain about the air service--the lack of frequent nonstops to other business centers,"

IV- ANALYSE ET RÉCITS D'EXPÉRIENCESCHEZ LES EXPORTATEURS ACTUELS

Dans ce chapitre, nous avons voulu relater les expériences des exportateurs actuels tout en conservant la confidentialité de leurs propos et leur anonymat. Les entrevues avaient pour objectif de valider certaines grandes tendances quant aux modes de pénétration sur le marché américain. Nous avons donc placé le récit pur de leurs expériences dans un cadre analytique. Nous vous relaterons les différences de perceptions tout en soulignant la convergence dans leurs propos.

Généralement l'implication dans le marché et la vision de croissance à long terme diffèrent non pas selon le secteur (résidentiel, non résidentiel, génie civil), mais plutôt selon les activités (gestion, design-construction, financement) et dans une certaine mesure le type de clients (consommateur, entreprises). En effet, bien que chaque secteur réponde à des forces de marché distinctes et fait même appel à des techniques et des matériaux de construction différents, le type d'activités exercées nous a mieux permis de regrouper sous un même chapeau les problématiques. Nous passerons en revue ces différences avant d'aborder l'étonnante similitude des modes d'entrée sur le marché et des perceptions concernant les barrières à l'entrée.

4.1 Échantillon de nos interlocuteurs

4.1.1 Taille des entreprises

L'industrie contractuelle de la construction canadienne est très fragmentée et se compose surtout d'un grand nombre de petites entreprises hautement spécialisées. En 1995, l'industrie regroupait 20 000 entrepreneurs généraux et 107 500 entrepreneurs en métiers spécialisés. Seulement 1% des entrepreneurs généraux ont eu des revenus de plus de 20 millions de dollars, alors que 80% ont des revenus de moins de 250 000 $. Parmi les entreprises spécialisées 4% seulement ont réalisé des revenus de plus de un million de dollars. [61] Ces dernières ont toutefois beaucoup de succès dans leurs exportations à cause de leur compétence distinctive.

Sur le tableau suivant, nous donnons une brève description des interlocuteurs qui ont bien voulu collaborer à l'étude. Il y a sous représentation de petites entreprises dans notre échantillon, ce qui semble normal les entreprises engagées dans l'exportation sont plus grosses. De plus, nous avons essuyé quatre refus de participer, tous de la part des petites entreprises. "Nous ne voulons pas dévoiler nos trucs", ont-elles dit. Malheureusement le contexte d'entrevues semi-dirigées est bien souvent aussi profitable pour l'interviewé que pour l'interviewer, car il y a échange d'informations stratégiques.

Chiffres affaires-en millions$	5-100	225-500	500 et +
Nombre d'employés	15-70	150 et +	400 et +
Entrepreneur général	2	1	2
Conception-construction	3	1	1
Propriété et financement	1		1

Tendances à la consolidation des grandes entreprises

Une parenthèse ici pour positionner l'une des grosses entreprises que nous avons interviewées. En 1990-1991, les entreprises ont été forcées de réévaluer les valeurs comptables attribuées à leurs biens immobiliers. Elles ont enregistré des pertes de valeurs et des radiations massives qui ont plongé l'ensemble de l'industrie dans une situation de perte, de la fin de 1991 jusqu'à la fin de 1995. L'année 1996 est considérée comme le début

[61] Industrie Canada, 1999, ***La construction***, La série des cadres de compétitivité sectorielle

de la relance sur les marchés résidentiel et commercial. Cette récession prolongée a entraîné la disparition de certaines grandes sociétés comme Olympia & York et Campeau Corporation. Les médias ont abondamment parlé de l'expérience de ces grands promoteurs immobiliers canadiens qui dans les années 80 ont payé le prix de leur échec sur les marchés étrangers. Le marché est aujourd'hui beaucoup plus discipliné et cette époque nous semble bel et bien révolue.

D'autres grandes sociétés aptes à soutenir la concurrence à l'échelle internationale, telle TrizecHahn , se sont imposées en tant que concurrents de calibre mondial se livrant à une expansion active au moyen d'acquisitions et de nouveaux projets réalisés aux États-Unis, en Hongrie et en République tchèque. Les fusions et restructurations qui se sont produites alors, comme l'acquisition de Markborough par Cambridge Shopping Centres, ont abouti à des sociétés dotées d'équipes de gestion solides et fort compétentes dans l'obtention de fonds et l'administration des mouvements de caisse. Il faut s'attendre à la poursuite de tels fusionnements, étant donné que les sociétés chercheront à accroître leur part du marché et à rationaliser leurs opérations. L'une d'elles subit ce sort cette année.

Monarch, l'un des plus gros constructeurs d'habitations au Canada, également propriétaire et gestionnaire d'un portefeuille d'immeubles non résidentiels en Ontario, établi depuis 1917, a été très engagée dans le développement et l'assemblage de terrains ainsi que la construction résidentielle en Floride, Californie, Géorgie et Texas. Les revenus nets de l'entreprise se sont accrus de 89% en 1999. "Higher prices are being achieved, most notably in the U.S., offsetting increased production costs. In the U.S., we are operating at the limits of our production capacity which is allowing Monarch to pursue a strategy of increasing prices, resulting in higher profits on fewer sales." Cependant, le 7 avril 2000, Monarch annonce que son actionnaire majoritaire Taylor Woodrow Holdings of Canada, une filiale canadienne en propriété exclusive d'une entreprise britannique, privatise et prend contrôle total de l'entreprise. En date du 20 mai 2000, l'offre fut acceptée par les autres actionnaires, dont deux qui étaient institutionnels (Standard Life et de Lincluden Management Limited). "Management of Taylor Woodrow believes that the completion of the offer will allow Taylor Woodrow to integrate Monarch more fully into its operations, better allocate capital and other resources and streamline operations in North America into one efficient management structure." [62] Parmi les plus récentes acquisitions de ces deux entreprises un terrain à Austin où l'on prévoit une communauté luxueuse de 2300 maisons et 2000 unités de condominiums de luxe.

4.1.2 Définition des domaines d'activités

Entrepreneur général

Nous tenons ici à préciser la distinction entre entrepreneur général, conception-construction et promoteur. Depuis toujours, les projets non résidentiels sont conclus selon la méthode traditionnelle de soumission-construction. En vertu de ce système, les plans et les spécifications d'un projet sont l'œuvre d'une équipe de professionnels de la conception (des architectes et des ingénieurs). Le projet est alors soumis au processus d'appel d'offres et c'est l'entrepreneur général présentant la soumission la plus basse qui obtient le contrat. Les entreprises se rassemblent pour construire un projet particulier, puis s'en vont chacune de leur côté. À long terme, seul subsiste un noyau stratégique d'employés principaux. Elles limitent ainsi leurs frais fixes. Très peu d'entrepreneurs généraux fournissent la gamme complète des services nécessaires pour mener à terme un processus complet de construction (développement, conception, construction).

Un gros entrepreneur mentionne qu'aux États-Unis, le degré de finition des immeubles non résidentiels

---

62 Canada NewsWire, May 23 2000, *Taylor Woodrow Successful in Offer for Shares of Monarch Development Corporation,*

dépend des clients mais généralement il est moins important qu'au Canada. Dans nos entrevues, souvent l'entrepreneur général était associé avec un constructeur américain. L'entrepreneur général soumissionne sur des plans et devis déjà faits, s'organise pour obtenir le financement, suit le projet tout au long du processus. Il établit le calendrier d'approvisionnement et de livraison des produits, des matériaux et de la machinerie de construction sur le site. Son partenaire américain achète les matériaux, embauche les sous-traitants spécialisés et coordonne leurs activités. Il effectue aussi les contrôles de qualité et s'assure du respect du code du bâtiment et des autres règlements. Les sous-traitants fournissent des services particuliers tels que la préparation des sites, les travaux structurels (d'acier ou de béton), l'installation des systèmes électriques et mécaniques, etc. La responsabilité générale de la construction demeure celle de l'entrepreneur général.

Concepteur-constructeur

On assiste maintenant à une augmentation du nombre de contrats de conception-construction. Dans ces contrats, les propriétaires précisent les délais et les critères de rendement recherchés dans le cadre d'un projet. En réponse, les équipes de conception-construction, qui regroupent architectes, ingénieurs, entrepreneurs et même fournisseurs de matériaux de construction, soumettent des propositions indiquant le concept, les coûts et la date d'achèvement. Au cours de cette première étape, l'architecte et l'ingénieur élaborent préparent aussi la documentation à l'appui servant à commercialiser la proposition aux agents financiers recherchés et aux autorités gouvernementales participant au processus d'approbation. Ces contrats permettent au propriétaire d'obtenir de manière précoce des prix fermes, d'avoir un point unique de responsabilité contractuelle, de réduire sa supervision. Une fois obtenu l'accord de principe des institutions financières et des organismes d'approbation, les concepteurs-constructeurs établissent le détail des plans, des spécifications et des estimations de coûts.

Des études de cas tant aux États-Unis qu'au Canada ont permis de montrer des économies de 15-18% en ce qui a trait au temps et de 12 -14 % sur le plan du coût. Pour le constructeur, ces propositions sont coûteuses à préparer, représentant souvent un tiers des coûts de conception du projet. Le constructeur doit aussi assumer un plus grand facteur d'incertitude face au processus d'évaluation des soumissions et un grand nombre des responsabilités qu'assumait auparavant le propriétaire. Le promoteur immobilier que l'on retrouve surtout dans la construction résidentielle peut faire aussi l'assemblage de terrains et il est impliqué dans la vente.

Propriétaires/gestionnaires d'immeubles

La responsabilité de l'exploitation du projet et de son entretien est normalement transférée au propriétaire. Les propriétaires font souvent appel à des ressources internes pour gérer leur propriété et pour s'occuper des réparations et de l'entretien. Cependant, au cours des dernières années, reconnaissant la complexité et le coût de ces fonctions, de nombreux propriétaires ont commencé à impartir ces responsabilités aux spécialistes des industries de la construction et de la gestion des propriétés. Ils se départissent même de leurs immeubles et les gestionnaires d'immeubles s'en portent propriétaires.

4.2 Motifs de l'exportation: Survie et croissance

Avant d'aborder les différences de visions de ces trois types d'exportateur, nous vous replaçons de nouveau dans le contexte global qui motive leur incursion sur le marché américain. Mentionnons d'emblée que l'on estime que les revenus des entrepreneurs canadiens provenant de projets internationaux sont inférieurs à 1%.

En général, tous les constructeurs-exportateurs que nous avons interviewés veulent intensifier leurs activités aux États-Unis. On peut donc conclure que leurs premières expériences furent prometteuses. Il faut dire que dans les années 90, l'industrie a subi la période de stagnation la plus prolongée depuis la crise des années 30.

Les restrictions budgétaires gouvernementales, la surcapacité accumulée au cours des années 1980 et la faible croissance économique ont frappé de plein fouet le marché immobilier canadien. Aujourd'hui encore, une grande partie des immeubles dont l'économie canadienne a besoin pour sa croissance sont déjà construits. Le marché canadien est si étroit que le risque associé à la demande ne permet aucune porte de sortie. Mentionnons aussi que travailler dans le Sud permet de fonctionner durant les mois d'hiver, plus morts ici. La diversification des activités aux États-Unis aura rendu possible à plusieurs d'élargir la demande surtout à partir des années 90.

Une fois l'entrée accomplie, ceux qui réussissent bien aux États-Unis veulent y croître. "The issue of why a construction firm successful in one area succumbs to the urge to set up shop in another locale is, it seems, a human response to success. The impulse to grow, to extend one's scope, is as old as the hills, yet the nagging thought exists that what might work in one geographical location might not work in another." [63]

4.3 Activités et vision différenciées des interlocuteurs

4.3.1 Entrepreneur général

L'un des plus gros entrepreneurs oeuvre dans la construction de laboratoires. Ses plus gros clients sont les agences gouvernementales et universités.

À long terme, il veut intensifier ses activités dans ses bureaux actuels et pour lui deux ans c'est du long terme, parce que les choses changent trop vite et il faut continuellement s'adapter. Il veut se rapprocher de ses clients, améliorer son réseau et s'impliquer plus avec les architectes et consultants locaux. Une chose est certaine, ce n'est pas parce que le Canada connaît un essor immobilier qu'il va réduire son implication sur le marché américain, sinon tout sera à refaire dès que le marché canadien ira moins bien. Il aimerait construire des édifices à bureaux et des centres commerciaux. Il est vrai que le *design-built* est plus rentable et il aimerait bien qu'un jour cela constitue 20% de son chiffre d'affaires. Il se donne de 5 à 6 ans pour se rendre là. Un autre est en démarchage à l'heure actuelle sur le marché de Chicago. Cependant, il veut consolider sa position en Floride où est situé son bureau et grossir ses affaires là-bas. Son partenaire américain associé le voudrait plus agressif dans la croissance mais ses projets québécois ont doublé depuis deux ans et il manque de ressources. Il faut se discipliner et pénétrer le marché tranquillement pour ne pas planter comme une roche. Il doute qu'une petite entreprise de 40 employés ait les ressources suffisantes pour bien s'implanter et survivre aux États-Unis. De plus, il envisage difficilement comment une association avec une petite entreprise pourrait lui apporter les ressources humaines supplémentaires dont il a besoin pour s'implanter aux États-Unis.

Pour une autre grande entreprise, les critères de choix pour la croissance sont: un marché très fort, le niveau de concurrence, et la qualité des ressources disponibles dans l'entreprise pour pénétrer ce marché.

Un autre plus petit est très pessimiste concernant la croissance de ses activités comme entrepreneur général. Il veut plutôt devenir concepteur-constructeur-propriétaire-gestionnaire. Il ne croit pas que la marge de profit couvre suffisamment les risques de l'entrepreneur général. D'après lui une telle opération n'est pas vraiment rentable ni durable parce que c'est essentiellement une offre de services non distinctive. Le produit ne peut pas non plus se distinguer au chapitre par exemple de l'efficacité énergétique. Les Américains sont des constructeurs aussi compétents que ceux d'ici.

---

[63] Degroodt Jesse, 1999, *Firms work, set up offices in other states to grow business*, dans Focus: Construction

Il accepte de procéder par soumission sur des projets seulement si le marché est en décroissance. "Si le marché est en croissance, tu soumissionnes et puis lors de la mise en oeuvre, tes sous-traitants et matériaux te coûtent plus cher que prévu et tu es toujours perdant." Il ne pourrait pas faire alliance avec des entrepreneurs généraux canadiens parce qu'essentiellement les intérêts ne sont pas convergents: ils font la construction sur soumission et ce n'est pas ce qu'il veut faire.

D'après un plus petit constructeur "audacieux", le critère de décision pour décider d'exporter serait la pénurie de l'offre sur la demande. À l'heure actuelle, on envisage un programme d'expansion aux États-Unis. Cette PME ne croit pas qu'elle puisse faire l'examen préalable complet des marchés américains. Elle compte plutôt s'engager dans une opportunité d'affaires à partir de laquelle elle a l'intention de tout mettre en oeuvre pour poursuivre l'extension de ses activités dans la région, dans le but précis de rester dans le marché. Elle y ouvrirait un bureau de démarchage. Elle veut cibler un ou deux états où la demande excède l'offre.

Deux des plus petits constructeurs ont mentionné qu'ils envisageraient une association avec un gros constructeur canadien pour leur développement américain. L'un veut d'abord garder ses assises ici. S'il avait à élargir ses activités aux États-Unis, il ferait du développement immobilier en s'associant avec un constructeur américain et un courtier local. Il ne pense pas qu'il s'y installerait comme constructeur. Il ouvrirait un petit bureau permanent cette fois avec un projet: le gérant prendrait alors avantage du projet pour connaître le marché local et se familiariser avec la culture.

Dans l'autre cas, le produit est essentiellement industriel et la finition est complète: il fait des immeubles clés en mains. C'est d'ailleurs son expertise. Mais il n'est pas sur le marché compétitif des soumissions et ne se verrait pas l'être. Ce n'est pas sa valeur ajoutée. Il préfère trouver un client canadien et lui offrir un produit calqué sur ses besoins spécifiques. Fonder une entreprise de construction typiquement américaine est trop difficile. "Il faut une connaissance intime du marché local, des sous-traitants, de la main d'œuvre, des codes, des modes de financement et des réseaux pour réussir." C'est ce que son partenaire américain lui apporte. Pour lui, il est trop difficile de faire un changement complet de cap pour s'installer là-bas. Élargir ses activités aux États-Unis signifierait fonder une filiale indépendante de l'entreprise mère du Canada.

4.3.2 Designers-constructeurs

Les constructeurs oeuvrant dans le domaine résidentiel utilisent généralement cette stratégie. Certaines d'entre elles font même de l'assemblage de terrains et peuvent être plutôt classifiées comme des promoteurs immobiliers. Monarch mentionne: "In 1992, the sales were distressed after the Savings and Loans story and we saw an opportunity to buy land at low cost."

Un autre interlocuteur passe au crible toutes les offres *design-built* affichées sur internet qui excèdent 20 millions. Il possède une équipe d'ingénieurs qui font du value engineering et garantissent les résultats et le prix que le client vise pour ensuite faire le design. Il a ainsi soumissionné pour US Postal Service en Ohio. D'après les règles de l'ALENA les Américains se devaient de considérer sa soumission. La performance technique et le prix qu'ils ont offerts étaient très compétitifs. Cependant, d'une part, les entreprises locales de construction possèdent un avantage concurrentiel manifeste étant donné qu'elles connaissent à fond les conditions locales (la réglementation, les marchés, la main d'œuvre, le terrain, le climat). D'autre part, l'opinion normale est que ces travaux devraient quand même être confiés à des entreprises locales. Certes les divers accords ont permis de progresser en la matière. Cependant, si un financement public ou institutionnel s'associe au projet, des pressions souvent énormes seront exercées pour que le projet soit structuré et conçu afin de maximiser la participation locale. Et cette attitude nous l'avons aussi au Canada.

Une grande entreprise mentionne aussi que plus le risque impliqué dans un projet est élevé, plus la marge de profit est importante. Ainsi, ses projets de *design-built* sont plus récompensés que ses projets traditionnels.

De plus, la concurrence est moins forte pour de tels projets plus complexes à gérer. La spécialisation coupe la concurrence. Cette entreprise se spécialise maintenant dans la construction d'immeubles de haute technologie. La qualification requise des employés ne change pas vraiment. Toutefois, le gestionnaire doit acquérir l'expertise pour la surveillance du chantier. ("Clean Rooms") et doit comprendre tous les enjeux reliés à la décontamination. De fait les employés doivent subir une formation spécifique.

Deux entreprises spécialisées font la finition intérieure de bâtiments de tous types et elles travaillent à l'échelle nationale. L'une des entreprises de design commercial fait affaires avec un réseau commercial important et national, qui a des représentations régionales. Il mentionne aussi qu'avec un tel client national, la culture d'affaires est plus globale, moins locale. Un tel client a l'habitude d'œuvrer en dehors de sa ville et accepte mieux d'œuvrer avec un canadien. "Il est difficile de comprendre pourquoi les entreprises américaines de services ne se portent pas plus acquéreurs d'entreprises canadiennes. Compte tenu de nos salaires et du taux de change, elles économiseraient 50% dans les coûts d'exploitation."

L'autre entreprise s'est implanté à Seattle, Denver, Albuquerque, St Louis, Chicago, New York, Boston, Orlando. Elle apprend donc à oeuvrer partout à la hauteur de ses moyens, sans trop disperser ses efforts. À long terme ces deux entreprises comptent tripler leur chiffre d'affaires d'ici cinq ans et parions qu'elles réussiront à cause de leur compétence distinctive.

4.3.3 Investisseurs, propriétaires et gestionnaires d'immeubles

Un de nos interlocuteurs, engagé dans la construction est également impliqué dans une compagnie immobilière et possède un bureau en Californie. Il possède un parc de 3 millions de pieds carrés là-bas. On y identifie des opportunités immobilières et on achète des immeubles essentiellement pour les revendre ensuite. La liquidité immobilière est beaucoup plus importante là bas qu'ici. On achète selon des critères pré-établis à tel prix, puis on revend selon encore des critères pré-établis à tel autre prix. Ici, il faut plutôt créer de la valeur à long terme car il est difficile de vendre un portefeuille d'immeubles au Québec: il n'y a pas beaucoup d'acheteurs et de vendeurs.

Une autre compagnie immobilière fait du placement actif dans des immeubles à bureaux aux États-Unis. Elle recherche le rendement et la diversification de son portefeuille. Elle se qualifie d'acheteur opportuniste. Elle prend possession de l'immeuble fait quelques modifications s'il y a lieu et change les locataires, dans le but de louer l'immeuble à 100%. Elle est donc propriétaire et gestionnaire d'immeubles.

Elle examine jusqu'à 300 propositions d'investissement par année. Ces propositions émanent de courtiers qui les sollicitent et de contacts personnels faits au cours des années. De plus, grâce à l'internet, elle a accès aux études de marché de CB commercial, Colliers, Wheaton, etc., sans compter des listings. Dans le cas de nouveaux marchés ou partenaires, on obtient des renseignements préalables très utiles. L'internet facilite les opérations.

Pour un autre interlocuteur, son premier choix de type d'activités aux États-Unis serait de réaliser des projets en *design-built* et de les gérer comme copropriétaire avec un partenaire canadien. Il travaille à l'heure actuelle très fort pour faire des ententes et réaliser cette vision.

4.4 Relation avec le client

Habituellement on commence petit. Un partenariat avec un plus petit que soi. Dans un seul marché. On y développe des relations. "When you get approval for a project, you get to know the people, you learn about the other properties, the competition, the opportunities." Par la suite, on peut étendre ses tentacules dans des régions avoisinantes. Là encore il faut s'associer avec des partenaires locaux qui connaissent la région, il faut s'adjoindre une main d'œuvre de qualité en qui on peut avoir confiance.

Dans le domaine résidentiel, à chaque région, sa culture, son architecture, ses lois de marché. "The architecture of every site is different. Even in the state of Florida they appeal to different communities and customs. In Jacksonville, they build lumber timber frames and houses are insulated. In the South they build block frames, masonry. The homes are second and retirement homes for people living in the Northeast of the country. In Boccaraton, they build for high-class Jewish communities. In Georgia the market is quite traditional: brick with 2X4 framing. In North Carolina, they have homes with a Cape Cod look, porches in the front. Naples in the west coast looks like a European community."

L'un dit aussi: "L'acheteur est plus avisé qu'ici : il a déménagé souvent dans sa vie, il achète aux trois ou quatre ans et en a vu d'autres." Le marché est très facile à déterminer. Dans onze ans, on prévoit que la population de la Floride aura doublé. Ses clients ne sont pas les personnes âgées. Cette époque d'immigration semble révolue en Floride. Ses clients sont des millionnaires de la Bourse qui travaillent dans la haute technologie et qui voyagent beaucoup entre New York et la Floride. À cause de cette mobilité, ils ne veulent pas être embarrassés par l'entretien d'un terrain. Leur salaire moyen est de 170 000$ par année. En Floride il y a 10 fois plus d'acheteurs pour son produit qu'ici.

Bien que l'un de nos interlocuteurs qui oeuvre dans les secteurs industriel et de bureaux mentionne que dans le domaine résidentiel il faut se positionner plus spécifiquement dans chacune des villes, il semblerait que la relation avec le client exige aussi une présence locale dans le domaine non résidentiel. Un des gros constructeurs interrogés s'est installé aux États-Unis à Seattle en 1989 avec de petits projets. Maintenant, il a trois bureaux: l'un au Michigan, une autre en Géorgie qui dessert aussi les deux Carolines et un autre en Floride. Il s'est installé dans trois bureaux différents pour être plus proches des clients potentiels. Mais ces trois bureaux sont à une seule enseigne américaine. Il veut grossir leurs opérations de ces trois bureaux et il y a suffisamment de marché pour ne pas étendre ses activités et disperser ses efforts dans d'autres états. Michigan fut choisi à cause de sa proximité du siège social au Canada. Mais c'est un marché très dur. À Atlanta, les Olympiques de 1996 ont donné une opportunité d'affaires. En Floride il est partenaire avec une firme américaine qui y fait le développement d'affaires.

La majorité des entreprises considèrent que leur compétence distinctive par rapport aux Américains est la confiance que le client peut leur porter compte tenu de leur prix fort compétitif. Elles se considèrent avoir un bagage profond d'expertises et une réputation de loyauté envers leurs clients. Certaines ont déjà l'habitude de travailler sur trois continents, sans problème d'adaptation aux différences culturelles.

Il y a effectivement tellement de travail aux États-Unis que les bons gestionnaires et surintendants de projets de construction sont difficiles à trouver. L'un d'eux dit offrir une compétence en management et une qualité de construction, difficiles à trouver parce que le marché américain est trop fort à l'heure actuelle. Nos entreprises offrent donc des services d'une qualité rare. Les constructeurs canadiens sont experts dans l'organisation de leurs chantiers: les cédules sont respectées, les délais de mise en chantier sont réduits au minimum et les frais généraux restent très faibles. On fonctionne avec le moins de personnel possible pour compléter un projet. Les plus actifs sur le marché gagnent des contrats parce qu'ils sont les plus bas soumissionnaires. L'un d'eux a même mentionné qu'il est difficile de comprendre pourquoi les entreprises américaines de services ne se portent pas acquéreurs de leurs compétiteurs canadiens. "Compte tenu de nos salaires et du taux de change, elles économiseraient 50% dans les coûts de main d'œuvre et même d'exploitation." Un des interlocuteurs a même mentionné qu'effectivement, il vend ses cerveaux.

Dans le résidentiel, la problématique est plus complexe. Les modifications au produit canadien sont essentielles, non seulement dans le but de se conformer aux normes mais aussi parce que l'Américain recherche avant tout l'essentiel, c'est-à-dire la superficie. En général, les modifications ont permis d'améliorer la solidité du produit. L'un d'eux mentionne que sa construction neuve de deux immeubles locatifs à

Greensboro et Charlotte est luxueuse et la clientèle y est très mobile et avisée : un taux de roulement de 70% est chose courante. Ces clients sont des nouveaux arrivants dans la région et louent en attendant de trouver une unifamiliale à leur goût. Le produit doit rester conservateur, en ligne avec le produit américain standard. On peut cependant y apporter certains raffinements. Par contre, les clients du Nord-Est américain seraient plus proches de nos demandes que ceux du Sud.

Un interlocuteur a donné un exemple précis de développement, construction et promotion d'un projet de condominiums. Il était bien situé et le produit était bien aligné sur les attentes des clients. Cependant, un compétiteur américain a construit un projet similaire sur le terrain voisin. Il offrait moins d'aménités puis a diminué son prix de vente de 17% pour le vendre rapidement. Il pouvait se permettre ce dumping à cause de sa taille très importante. Le projet canadien a mis un an avant d'être vendu. Si on ne met pas autant d'ardeur ($ et personnel) que les Américains dans la stratégie de ventes et de marketing, le produit ne se vend/loue pas. Habituellement on fait affaire avec une maison immobilière locale payée à commission. Le constructeur fournit alors un logement modèle. Un autre interlocuteur a corroboré ces propos. Le constructeur américain est très efficace et il est difficile de le concurrencer sur des projets à prix moyens. Tous nos interlocuteurs construisent des condominiums de luxe dans des communautés très fortunées. "We research competitors and offer a different more discriminating product."

Un des interlocuteurs a été très précis en ce qui concerne la relation avec le client et nous relatons ici quelques-uns de ses propos:

« Pour asseoir sa stratégie de développement de marché, il faut se rapprocher du client, comprendre sa problématique, adhérer à sa culture et ses rêves, et faire un projet qui fortifie son image de marque, sa bannière, tout en respectant ses contraintes d'affaires. Plus le produit compte des aspects inédits et innovateurs, plus la recherche et développement sont importants, plus on peut vendre sa spécificité et sa valeur ajoutée. Pour pénétrer et croître dans le marché américain, il faut développer une expertise particulière. Les Américains sont certes conservateurs, mais ils sont aussi séduits par la différence tant que l'on est capable de les faire cheminer tout en bâtissant leur assurance. Sous cet aspect, la côte Ouest est plus audacieuse que la côte Est. Sur la côte Est, New York et Boston sont plus avant-gardistes mais aussi plus guindés que la Côte Ouest. Dans le Mid-Ouest, si tu oses, tu payes pour. Il faut donc être sélectif vis-à-vis de clients insignifiants et d'une certaine manière partager la même vision des choses.

Une fois la confiance établie et le projet en marche, la présence visuelle et le contact personnel sont essentiels. La communication et la fréquence des relations comportent plusieurs avantages: elles indiquent que nous privilégions ce client, elles permettent aussi de faire évoluer le client en même temps que nous et de régler les problèmes conjointement au fur et à mesure qu'ils se présentent. »

4.5 Élément déclencheur de l'entrée sur le marché

Chez beaucoup de petits constructeurs qui ont débuté leurs opérations en 1994, la morosité du marché immobilier au Canada fut la principale raison invoquée pour l'implication dans le marché américain. Certains québécois ont aussi mentionné le contexte de souveraineté, d'autres l'ampleur du travail au noir, d'autres l'entrée en vigueur de la TPS/TVQ.

Certains toutefois y ont débuté par un hasard de circonstances et de rencontres. Ils ont nommé cela une opportunité d'affaires. Par exemple, une première incursion aux États-Unis fut issue d'une rencontre sur un voilier, et dans un autre cas, parce qu'un ami allait s'installer en Californie. En 1998, lorsque l'offre américaine en Virginie ne réussissait pas à répondre à la demande un promoteur immobilier américain, dont l'un des actionnaires de l'entreprise était d'origine montréalaise, a approché l'un de nos interlocuteurs pour une opportunité d'affaires. Ils ont par la suite fait un autre projet ensemble mais n'ont pas poursuivi leur relation.

Pour certains, l'entrée aux États-Unis a été intégrée au plan stratégique de l'entreprise. L'un d'eux a scruté la revue *Builders* et a délimité trois régions américaines les plus intéressantes, celles où il y avait immigration. Puis il a envoyé un émissaire ramasser des documents sur le nombre de permis émis, des documents de chambres de commerce, Dans un cas, l'entreprise a embauché trois stagiaires pour examiner tous les marchés américains.

Pour quatre entreprises, c'est un client canadien qui a initié l'incursion aux États-Unis. On répond à des demandes de clients canadiens qui doivent ouvrir des succursales ou usines là-bas. C'est ainsi qu'une très grande entreprise a pénétré le marché américain il y a vingt-cinq ans en répondant aux besoins d'un gros client. De fait, ce client s'est installé dans plusieurs régions et c'est ainsi que l'entreprise de construction a appris à connaître et apprivoiser ces régions.

Pour une autre petite entreprise, ses clients canadiens ouvrent des centres de distribution en Floride pour leurs exportations en Amérique latine. Son travail de développement immobilier y est par conséquent très sporadique. Il est associé avec une firme américaine dirigée par un ancien partenaire canadien dans la firme d'ici. Ce partenaire s'est implantée comme firme américaine de construction industrielle et commerciale et oeuvre en Floride. Si le projet coûte plus cher que prévu, l'entrepreneur canadien avertit son client canadien que ça lui coûtera plus cher. Le constructeur canadien a pour seul avantage de connaître parfaitement son client, ses besoins, ses spécifications de design architectural. Il ne se considère donc pas vraiment exportateur.

Dans l'autre cas, le client canadien lui a demandé de l'accompagner à une réunion avec son partenaire américain. À cette réunion son pendant américain présenta son concept et ce fut un fiasco. Les pourparlers ont repris à Montréal et il a pu lors de cette rencontre dans une atmosphère détendue faire valoir son concept. Il eut alors carte blanche du partenaire américain. L'introduction au marché fut issue d'un mélange de chance et de charme. Avec ses projets, il a soudé sa position auprès du partenaire américain de son client. Ce partenaire l'a même inscrit sur des listes de fournisseurs recommandables auprès de firmes commerciales et de promoteurs immobiliers. Aujourd'hui, 40% de son chiffre d'affaires émane des États-Unis.

La troisième entreprise s'est implantée plus récemment aux États-Unis (1996) et ses opérations n'ont pas vraiment connu de croissance depuis. Ses opérations américaines répondent essentiellement aux besoins de ses clients canadiens qui veulent s'implanter aux États-Unis. Par ces alliances, il a ainsi construit des bâtiments industriels à Boston, dans l'état de New York, à Charlotte, à Atlanta, au Vermont à Tulson (Arizona) et en Floride. Il travaille à l'heure actuelle sur deux projets américains. Il leur offre des baux à long terme. Avec le *lease-back*, il conserve le contrôle de l'immeuble et peut faire un meilleur profit que comme simple entrepreneur général. Il est bien conscient toutefois qu'il ne peut utiliser cette voie pour croître de façon continue aux États-Unis. La planification de sa croissance américaine ne peut dépendre de ces demandes aléatoires de ses clients canadiens. Il considère qu'il n'opère pas vraiment aux États-Unis.

4.6 Début des opérations

Pour certains petits constructeurs, les analyses de marché les ont permis de rêver et même de délimiter une grande région pour investir: Sun Belt et Triangle de recherche sont les plus mentionnés. Mais pour tous, la prospection sur le terrain a permis de raffermir leurs croyances et a été beaucoup plus efficace que les analyses de marché pour trouver l'endroit d'investissement. Les opportunités de marché étaient visibles sur-le-champ.

L'un d'eux est allé plusieurs fois se promener, a vu l'évolution des projets en construction et les nouvelles subdivisions. Il a posé plusieurs questions aux agents immobiliers sur la provenance des clients, l'immigration, les subdivisions voisines, les accès au travail, aux écoles, aux services. Il a visité les projets

des concurrents voisins, il a filmé des chantiers pour constater comment ça fonctionnait, il a beaucoup parlé aux gens pour s'imprégner des us et coutumes. Il a rencontré des banquiers, courtiers, investisseurs immobiliers,... D'autres se sont implantés d'abord à travers un très petit projet, avant de faire une première mise en chantier, ce qui a permis de mieux connaître le fonctionnement du marché, d'arpenter le terrain et d'examiner diverses fenêtres d'opportunités: types d'emplois en croissance, genre de ménages, lois.

Le développement aux États-Unis est une aventure plus excitante que prévu. Il y a beaucoup plus de marché et certains mentionnent que les marges bénéficiaires sont meilleures qu'ici. L'un d'eux mentionne que la marge bénéficiaire aux États-Unis est de l'ordre de 6 à 8% alors qu'ici il l'estime à 2%. Un autre très spécialisé mentionne que ce métier est très payant avec des marges bénéficiaires extrêmement élevées et une croissance phénoménale, à cause de l'unicité de son produit. Un autre mentionne: "They also make a better construction profit than up here, where the GST was detrimental to the construction market in Canada." Un autre tient les mêmes propos: "Les marges de profit aux États-Unis sont le double de celles d'ici. Ici les taxes mangent trop les profits. Il peut y faire 10 millions de profit sur 5 millions d'équité."

Par contre, un autre mentionne que les marges de profit sont similaires aux États-Unis et au Canada. Il a cependant eu vent que les très gros entrepreneurs généraux canadiens qui oeuvrent aux États-Unis ne font pas un sous là-bas, même si leurs opérations y sont très importantes. Effectivement, Une grosse entreprise mentionne que ses marges de profit sont plus faibles aux États-Unis qu'au Canada. De fait, elles ont été nulles pendant bien longtemps mais maintenant, il y fait des profits. Et ce pour plusieurs raisons. D'une part le marché est beaucoup plus compétitif. Il est aussi plus litigieux. Les poursuites sont chose courante. Surtout avec ses sous-traitants. Troisièmement, un mauvais projet peut annuler les profits de cinq bons projets. Souvent lors de la pénétration dans un marché, les bons clients du marché ont déjà des relations privilégiées avec de bons constructeurs. Si bien que les clients potentiels sont des joueurs plus marginaux dans ce marché et aussi plus difficiles. Il a introduit beaucoup plus de discipline, de fermeté et de rigueur pour l'atteinte d'objectifs précis de rentabilité. Il veut renforcer ses relations privilégiées avec des clients nationaux. Quatrièmement, il n'avait pas assez investi dans la qualité de ses gestionnaires. Il a fait une réorganisation et depuis il est rentable.

Le développement aux États-Unis est donc une aventure plus exigeante que prévu. En effet, il faut se rendre fréquemment sur le chantier. Ceux qui ont réussi à survivre se sont déplacés souvent. Les constructeurs doivent déployer beaucoup de temps, de frais préalables et d'énergie pour y poursuivre leurs activités, car même si le marché est actif, la concurrence est féroce et les constructeurs américains sont bien organisés et solidaires entre eux. Chez les petits constructeurs, ce temps a impliqué une déstabilisation de la vie familiale. Chez les plus moyens, l'un a mentionné que l'insertion a pris trois ans et exigé 500 000$ au départ. Un autre dit: "Pour construire aux États-Unis, il faut faire un an de démarchages et investir 250 000$ comptant en partant." Il a formé une compagnie américaine et se finance auprès de banques américaines là-bas. Un autre encore a mentionné un an de démarchages.

Il y a donc beaucoup de travaux préalables à faire, surtout sur le plan légal : obtention des licences, mise en oeuvre de la co-entreprise, cautionnement du financement, examen des soumissions,...De plus, il faut ouvrir un bureau, monter une équipe, faire des relations, faire des estimations, etc. Sans compter que c'est un travail de longue haleine.

4.7 Proximité physique et culturelle du marché

Pour certains, la proximité physique du marché est définie par le nombre et la possibilité de vols directs, ainsi que les faibles décalages horaires. L'un a choisi Floride, question de température et décalage horaire. De plus, le vol est direct et ne dure que trois heures. Un entrepreneur a mentionné que d'après lui: "La destination des entrepreneurs est fonction des vols directs disponibles de leur origine." Deux ont dit que s'il y avait plus

de vols directs Montréal-Tampa, ils iraient. Miami se fait dans la même journée. Baltimore est embêtant parce que le vol n'est pas direct. Du Québec, la Californie est l'état le plus difficile non seulement à cause du transport mais aussi à cause du décalage horaire. Un autre indique que pour aller à Charlotte qui était alors perçue comme étant un très bon marché, il fallait prendre trois avions. Orlando apparut alors comme le marché le plus évident. De plus, Jacksonville et Tampa sont à une heure en automobile d'Orlando.

La culture d'affaires est également un facteur de proximité. L'un a tenté d'aller ailleurs, dans les pays de l'Est. On l'a approché pour construire à Beyrouth. D'une part, les mentalités diffèrent. On ne peut se fier à la parole ou à la signature des autorités. Il n'y a pas de lois qui protègent l'investisseur. On peut investir jusqu'à un million et tout se faire enlever par un nouveau porte-parole qui affirme que l'autre n'avait pas l'autorité de signer. En plus, il manque de matériaux, de main d'œuvre.

La culture d'affaires aux État-Unis est bien différente de celle du Canada. Le travailleur américain est moins fidèle à son organisation, plus mobile. Le taux de roulement est un problème. Il y est donc plus difficile de bâtir une base d'affaires durable qu'au Canada où les employés recherchent la sécurité d'emploi et le confort.

Au sein même des États-unis, la mentalité diffère aussi. Dans le sud des États-Unis, une plus grande proportion de la main d'œuvre n'est pas syndiquée. Par conséquent, la main d'œuvre est moins qualifiée et nécessite plus de supervision. Un exportateur mentionne que le Nord et le Centre de la Floride sont des marchés plus faciles et plus disciplinés que le Sud. Deux autres interlocuteurs ont mentionné la même chose. "Au Sud, il y a des trafiquants, des revendeurs, des illicites. La qualité de construction n'est pas aussi reconnue." Un autre mentionne qu'à Miami, les travailleurs sont moins rapides qu'ici. Mais il y a beaucoup d'opportunités: c'est la porte d'entrée pour l'Amérique du Sud. Un autre interlocuteur parle de distinction de mentalités selon les clients. Ainsi, les autorités municipales ont été qualifiées de clients difficiles par deux interlocuteurs. Les régions de la Californie et de New York ont aussi été qualifiées difficiles. New York, parce que les syndicats y sont très forts et constituent un lourd fardeau. Pour un autre interlocuteur, le marché régional visé n'est pas spécifique. Tout dépend plutôt du partenaire. Il s'est associé avec un partenaire à Charlotte, mais le partenariat n'a pas duré parce que le partenaire était trop local.

La proximité de contrôle est également mentionnée. Un interlocuteur dit que s'implanter aux États-Unis ne demande pas d'efforts réels. Il a une façade américaine en Floride et opère de cette filiale. Trois personnes y travaillent essentiellement pour identifier des opportunités d'affaires. Mais il veut conserver le contrôle des décisions ici. La proximité de contrôle est très important pour lui. En Floride il travaille avec un intermédiaire qui est un ancien canadien. Le marché de la Floride à lui seul ne l'excite pas. Il veut poster son siège social américain à Atlanta car de là tu peux transiter rapidement et directement par avion partout aux États-Unis. Il veut y installer une équipe de développement de marketing pour développer un réseau de contacts, trouver des clients et bâtir des propositions. Il n'irait jamais à New York où tout le domaine immobilier est contrôlé par la mafia.

En conclusion, la proximité de culture implique des dépenses préalables réduites par rapport à un développement outre-mer. "If architectural design varies from one place to another, doing business in North America is doing business in a known and common cultural and legal environment, one based on thrust and honesty. Speaking the same language in business makes it easy to do business."

4.8 Force du partenariat

En règle générale, les exportateurs interviewés fonctionnent par l'entremise de filiales. Étant donné l'importance d'avoir une présence locale dynamique, plusieurs choisissent de forger des alliances avec des entreprises locales. Cette façon de faire n'est pas confinée aux petites ou aux grandes entreprises. Tous les acteurs sans exception de taille ou de type d'activités affirment que les alliances sont nécessaires pour pallier

les lacunes du constructeur canadien sur le marché américain.

Tous sauf un. Il est installé en Floride depuis 1976. Il a songé aller public. Il a songé à des alliances, mais la moyenne de vie d'un exportateur canadien aux États-Unis est de 8 ans. Ils ne savent pas opérer, prennent trop de risques et planifient mal leurs projets. Les alliances et les actionnaires ont été jugés trop de trouble pour rien.

Un autre très gros utilise la co-entreprise pour répartir les risques sur de gros projets difficiles. Certaines de ses co-entreprises se sont poursuivies sur d'autres projets. Mais règle générale, ses partenariats sont reliés à un projet spécifique. Le partenaire est choisi en fonction de ses expertises, sa santé financière et son réseau politique. Toutefois, il a acheté une entreprise en Californie, parce que ce marché est le plus difficile des États-unis. La fusion a été difficile à gérer sur le plan culturel.

Chez les autres, initialement on recherche un partenaire américain pour surmonter certaines barrières à l'entrée, en particulier l'obtention de licences, la conformité du produit aux codes locaux. Sans cette association, les coûts préalables sont trop élevés. On le trouve utile aussi pour faire toutes les représentations sur le marché: financement, inspecteurs, clients... De façon générale, les Américains semblent loyaux et on peut se fier à une telle alliance pour la surveillance des chantiers.

Pour l'un des gros constructeurs, le partenariat offre un accès direct aux clients et sous-traitants mais il y a toujours comme désavantage des discordances de culture à régler. Il a rencontré son partenaire pour l'une de ses régions américaines seulement par coïncidence. L'un des principaux employés du partenaire était canadien. Ce partenaire voulait croître. Ce partenaire oeuvrait uniquement dans la construction d'hôtels, alors que lui couvre tous les secteurs non résidentiels. Le partenaire a surtout offert l'accès à de bons sous-traitants. Aujourd'hui il est responsable de développer la clientèle et de faire des contacts.

Un autre cite la façon qu'il s'y est pris pour trouver son partenaire. Il voulait former une co-entreprise avec un petit constructeur américain, plus petit que lui. Il connaissait des avocats là-bas et leur a demandé de recommander cinq petits constructeurs avec qui il y aurait possibilité d'association. Il en a choisi deux, les a rencontrés et s'est associé avec celui qui semblait le plus proche de sa culture d'entreprise. Il espère que cette association croîtra.

En Floride, un autre constructeur est partenaire avec une firme américaine, également plus petite que lui. Pour un autre encore, le processus de négociation pour trouver un partenaire de construction américain a duré de 5 à 6 mois avant la première mise de terre.

Pour un autre petit constructeur, son travail de développement immobilier américain répond essentiellement à des besoins de ses clients canadiens. Il offre à son partenaire américain un directeur de projet et un surintendant de chantier. Il fait des réunions de chantier par télé-conférence une fois par semaine. Le partenaire s'occupe de la recherche de terrains, de main d'œuvre et de matériaux, et il met aussi le financement intérimaire en place.

Un autre avait travaillé avec plusieurs sous-traitants américains mais n'était jamais satisfait du service. Puis, l'un d'eux fit le travail avec empressement et performance. Il a exploré avec lui différents modes de collaboration et ils ont convenu qu'une intégration complète était la meilleure solution. Il a considéré que les activités de ce partenaire contribuaient à la distinction et à la crédibilité de son produit et faisaient partie de sa compétence distinctive. Depuis lors, le partenaire qui était beaucoup plus petit que lui, a multiplié son chiffre d'affaires par huit. Dès qu'un client lui donne l'occasion de bâtir une expertise, il investit dans sa main d'œuvre et élargit ainsi le champ de ses spécialités et de sa compétence distinctive.

Ce concepteur-constructeur préfère intégrer complètement ses partenaires à son organisation en les achetant. Avec une alliance stratégique, tu dois gérer l'identité respective des organisations, voir à la congruence de culture et d'image. Cette gestion alourdit le processus alors qu'il faut faciliter la communication avec le client américain, lui désigner un seul porte-parole qui prend en charge toutes les responsabilités du dossier. Il ne voudrait pas assumer la responsabilité d'un produit s'il n'en contrôle pas complètement tous les aspects. Sa compétence distinctive est son alignement sur la gestion de l'identité de son client.

Il semblerait en effet que dans certains cas toutefois les partenariats n'ont pas duré. Un promoteur immobilier américain, dont l'un des actionnaires de l'entreprise était d'origine montréalaise, a approché une entreprise de Montréal pour une opportunité d'affaires. Ils ont par la suite fait un autre projet mais n'ont pas poursuivi.

Dans un autre cas, on a formé une entreprise conjointe avec une entreprise américaine. Tout allait pour le mieux. Puis, l'entreprise canadienne s'est incorporée seule aux États-Unis. Elle a gagné une soumission mais suite aux travaux il y a eu des poursuites très coûteuses par le client. La cause s'est réglée hors cour après plusieurs années de délibérations.

Dans un autre cas, on mentionne qu'il n'est pas question de s'aventurer dans le marché sans un partenaire américain. L'entreprise crée des compagnies en s'associant avec des entreprises américaines. Elle s'est associée avec un partenaire à Charlotte, mais le partenariat n'a pas duré parce qu'elle considérait le partenaire trop étroit et local. Dans un autre cas, le partenaire s'est tout simplement retiré du marché immobilier. Elle s'est associée avec une entreprise canadienne et un gestionnaire américain d'actifs. Cette association semble vouloir grossir. On envisage un deuxième projet à Dallas.

4.9 Ressources

4.9.1 Information sur les marchés

Deux ont mentionné se tenir au courant des tendances par des abonnements à des revues telles que Landauer qui indiquent les marchés présentant le plus grand potentiel de rendement. Ils concentrent leurs énergies dans une région car alors ils y développent un bon réseau d'information et savent y trouver les études spécialisées.

Un autre s'implique dans la communauté en devenant membre de l'association de constructeurs locaux. Ces associations donnent beaucoup d'information sans problème. Il ne faut pas tenter de réinventer la roue. En s'insérant dans la communauté avec un profil bas, on obtient toute l'information que l'on a besoin.

Un autre affirme qu'ils n'ont pas à faire beaucoup de réseautage, ne font pas partie de l'association des constructeurs. Ils se tiennent au courant en lisant les journaux locaux.

Un petit constructeur nous mentionne: "En s'introduisant dans un marché, inutile de consulter les statistiques; elles sont en retard sur le marché. Pour trouver une niche, il faut se promener sur place constater ce qui se passe, examiner comment les projets se vendent, ce qui se vend,..."

4.9.2 Terrains

L'accès au terrain est une grande question. Mais un des interlocuteurs dit simplement passer par des courtiers qui se font un plaisir de l'aider.

Un autre qui veut élargir ses activités aux États-Unis constate que ses compétiteurs américains ont les moyens de faire du développement immobilier en partant de l'assemblage de terrains. Il aimerait les connaître et faire une association avec eux pour faire le développement d'une partie de ces terrains. Les gros entrepreneurs

américains peuvent se permettre de prendre des risques et de faire du dumping s'il le faut.

"De fait, au début des années 90 une entreprise ontarienne (Markborough) a acheté et développé un fond de terrain en Floride : elle a investi 60 millions pour l'aménagement d'égouts, d'un lac, ... Puis elle a cherché 10 constructeurs résidentiels leur offrant chacun une niche de marché précise. En tout le projet comprenait 4000 unités de logement. Sur les dix constructeurs, sept étaient des québécois, la plupart des constructeurs juifs québécois. Les constructeurs américains n'avaient pas confiance au concept et les constructeurs ontariens sont moins hasardeux et entrepreneurs que les Québécois." Malgré tout il ne veut pas faire d'assemblage de terrain. Ce n'est pas sa compétence distinctive. Il est installé surtout en Floride du Nord: Boccaraton, Fort Lauderdale. Il achète des parcelles de terrains déjà assemblés. Au sud de la Floride, les prix des terrains sont trop élevés. Le marché est dangereux et peut devenir saturé.

On a aussi eu vent d'entrepreneurs d'ici qui feraient de l'assemblage de terrains en Caroline. Mentionnons que dans le domaine résidentiel, Monarch& Taylor Woodrow sont spécialisés dans l'assemblage de terrains.

4.9.3 Financement et fiscalité

Les entrepreneurs généraux fonctionnent généralement selon un système où les coûts fixes sont extrêmement faibles par rapport à la taille des projets entrepris. Les entrepreneurs se servent du crédit des banques et des fournisseurs pour financer leurs opérations. Souvent, ils louent leur équipement ou encore le financent par l'entremise d'une hypothèque mobilière. Sans une large base d'avoirs propres, ils se prémunissent de garanties d'achèvement afin de limiter leurs risques. La plupart de leurs travailleurs sont embauchés en fonction d'un projet à la fois.

Bien que les prêteurs aient été durement éprouvés par la crise immobilière, la majorité des entreprises n'ont pas de problèmes à obtenir du financement local. On obtient de meilleurs taux avec une couverture de dette supérieure: 35% d'équité est la norme. Mais en 1999, le financement était environ 50 points de base plus cher qu'ici. Sans compter que certains ont pris des risques de couverture de change. Une anecdote ici d'un petit constructeur canadien d'un immeuble de 7 étages dont les condominiums furent vendus à 90% à des québécois. Mais il a eu tort. En effet, il a acheté son terrain à 0,88$US et la mise en marché de ses condominiums fut effectuée dans la période où le taux de change était à 0,72$US. Il a dû baisser son prix libellé pour vendre. Pour les autres, une opération américaine a ses coûts et ses recettes américaines, si bien que l'on n'assume pas vraiment de risque de taux de change, à part sur les actifs libellés en dollars américains.

L'équité a été mentionnée comme étant une condition de succès. Un autre interlocuteur utilise son équité et n'a pas besoin de financement bancaire pour ses opérations internes. C'est par son réseau de professionnels qu'il accède à du financement pour ses garanties d'achèvement (*non recourse*, basé sur ses baux). Son équipe de développement en Floride est en contact avec des banques de développement avec qui il se finance facilement. Il obtient aussi du financement d'une compagnie d'assurance de l'Ontario. Si le taux de financement est élevé, il loue plus cher.

Chez le petit constructeur, le financement du premier projet fut presque toujours coûteux (100% équité). "Builders wanting to do business in the US must ride on equity, and stay lean and mean..." Le bilan financier d'un Canadien ne vaut rien aux yeux des banques américaines. Une fois le premier projet complété, dès qu'on a un bilan américain, les banques américaines sont réceptives à financer le deuxième projet. Il vaut mieux contacter une banque à proximité de son projet avec son associé américain: la banque connaît alors le micro marché et est en mesure de comprendre et d'évaluer le projet. Il est utile d'avoir sur place une adresse permanente et un permis de travail, ce qui démontre qu'on est là pour rester. L'un d'eux mentionne cependant: "Le financement est conditionnel à des dépôts pour 50% de pré-ventes."

Pour un autre constructeur, le financement est routinier. Il investit 25% en équité, mais il y a, tout comme

au Canada maintenant, 1% du prêt en frais chargés par la banque pour fermer le prêt. Les banques reconnaissent son bilan américain et sa réputation. Elles savent qu'il est là pour rester et finir ses projets. Le coût de financement est identique aux États-Unis et au Canada.

Une des barrières à l'entrée est la relation bancaire nord-sud qui est déficiente. Il n'y a aucun entente entre les banques canadiennes et américaines. Il faut ouvrir un compte dans chacune des villes, et comme le système bancaire américain est morcelé, que les lois diffèrent, qu'il n'y a pas de transférabilité d'une succursale canadienne à une succursale américaine, la gestion à distance est très difficile et ne soutient pas les exportations. Les relations bancaires sont très ardues aux États-Unis et on ne peut y régler les comptes électroniquement comme au Canada.

À chaque région donc, son unité d'affaires, son centre de profit. Pour l'un des interlocuteurs, les bureaux régionaux restent petits. En effet, la comptabilité est ainsi facilitée et ce d'autant que sur le plan fiscal, la taxe corporative diffère d'état en état. Toutefois tout le soutien vient du siège social au Canada. Avec le temps, la multiplication des marchés grossit ce siège social pour diverses fonctions de soutien. On travaille fort pour réduire les frais généraux, en les répartissant sur plusieurs marchés. Un autre interlocuteur forme une compagnie par projet de condominiums et la dissout sitôt le projet terminé. Dans 98% des cas, l'association de copropriété poursuit les constructeurs pour des vices. Il y a en Floride des avocats spécialisés dans ce domaine.

4.9.4 Matériaux

En général, on finit par obtenir les matériaux dont on a besoin. Les prix varient selon les régions spécialement pour les matériaux difficiles et coûteux à transporter. Avec le libre échange, un des interlocuteurs a mentionné que les marchés des matériaux sont si intégrés entre les États-Unis et le Canada qu'une pénurie aux États-Unis est ressentie de la même façon ici. Certains de leurs fournisseurs canadiens exportent en effet déjà aux États-Unis. D'autres interlocuteurs ont démenti cette assertion en affirmant que les matériaux sont moins coûteux au Canada. "À l'heure actuelle, il y a pénurie de gypse, briques et acier structurel aux États-Unis. Les marchés canadien et américain sont intégrés pour l'acier structurel par exemple, mais pas pour les briques qui sont trop coûteuses à exporter à distance." Lors de la tornade de Fort Worth, l'un d'eux a dû importer du gypse d'autres états. Un autre affirme n'avoir aucun problème d'approvisionnement de matériaux. S'il manque de gypse en Floride, il s'approvisionne d'un autre état en payant les frais de transport en prime.

La majorité des entreprises canadiennes ne veillent pas à la provenance canadienne des matériaux. Les matériaux proviennent du Canada si nécessaire. Chaque cas est différent. Pour certains, le bois est toujours acheté du Canada. Dans un autre cas, si on ne trouve pas les matériaux spécifiquement exigés dans les devis, on les exporte du Canada. Cette situation s'est reproduite à deux reprises.

En effet, d'une part, le promoteur de l'investissement immobilier a intérêt à faciliter le plus possible les dédales de construction. Il s'engage d'abord à exporter ses expertises. D'une part, importer les matériaux ne fait pas partie de sa compétence distinctive. D'autre part, s'il exporte ses matériaux, sa problématique de construction en est complexifiée. De son côté, le vendeur de matériaux lui n'est pas certain des débouchés de ventes sur le marché et ne veut pas prendre de risque.

4.9.5 Main d'œuvre

Mentionnons que la main d'œuvre d'encadrement passe l'immigration sans aucun problème. Cependant, il est nécessaire d'obtenir un permis de travail (*green card*) renouvelable aux trois ans. Ce permis procure un avantage fiscal, financier (plus légitime d'entrer dans une banque américaine) et de gestion (il est délicat d'entrer si souvent aux États-Unis). Aucun ne mentionne des problèmes avec l'immigration.

Tous font leur construction en faisant appel à la sous-traitance. Le mode de sélection (pré-qualification, soumissions ouvertes, négociation,...) des sous-traitants diffère selon la localisation. Aucun n'a une organisation locale complète avec sa main d'œuvre. La pénurie de main d'œuvre américaine a deux impacts. D'une part, les salaires augmentent, mais : "Ce n'est pas parce que tu acceptes de payer plus que tu auras une main d'œuvre plus qualifiée. Certains sous-traitants sont d'excellents menteurs." Dans les immeubles commerciaux, 80% de l'ouvrage est sous-traité. D'autre part, cette pénurie nécessite un travail beaucoup plus ardu de la part des gestionnaires. Jusqu'à date, la majorité affirment avoir réussi à rencontrer les délais de construction, mais ils acceptent sans broncher de payer le temps supplémentaire aux sous-traitants.

Une grosse entreprise a mentionné que plus elle peut utiliser sa propre main d'œuvre sur un chantier, plus elle peut être efficace. Cela constitue même une compétence distinctive. Comme elle se qualifie de bon employeur, elle a de bons employés. Cet interlocuteur a insisté longuement sur la nécessité d'utiliser de bons gestionnaires américains sur les projets américains : "Understand how important it is to build an organization based on good American people and work hard to recruit locally your senior management. It is not a good strategy to send Canadians."

Un autre interlocuteur d'une grosse entreprise parle de la qualité des gestionnaires canadiens. Dans les premières années de son incursion sur le marché américain il n'a pas fait d'argent. D'une part, il n'a pas assez mis d'ardeur dans la gestion. Il manquait de bons gestionnaires aux États-Unis. C'est la plus grande erreur la plus souvent commise. "Make sure to send your best managers at the beginning of your American activities." Et, il a accepté trop de mandats trop rapidement. Maintenant, ses meilleurs managers sont aux États-Unis et la marge de profit est la même qu'ici. "Find good local managers. It is the hardest thing to do." Il leur donne beaucoup de latitude et d'autonomie. Il est en contact serré avec eux grâce à l'internet. Personnellement, il se rend aux États-Unis une fois par mois seulement. Les gestionnaires américains sont plus durs en affaires que les gestionnaires canadiens, mais il croit que les gestionnaires canadiens sont meilleurs probablement à cause des conditions hivernales du Canada.

Chez certains petits constructeurs résidentiels, on donne le gros ouvrage à sous contrat, et des employés permanents du constructeur sont responsables des travaux à l'intérieur et de la finition. L'un d'eux en Floride qui donne ces travaux de finition à contrat mentionne: "Sur dix travailleurs à contrat contactés, sept sont québécois: tireurs de joints, poseurs de tuile céramique, etc." Par contre, pour l'un des petits entrepreneurs en Caroline, la main d'œuvre est difficile à trouver; il y a beaucoup de Mexicains qui travaillent très lentement. Les délais de construction sont énormes: 20 semaines là-bas au lieu de 10 ici.

Un autre affirme qu'il a deux stratégies. La main d'œuvre est moins coûteuse qu'ici. Elle peut être difficile à trouver mais il n'a pas vraiment de problème. Les trois-quarts ne sont pas syndiqués. S'il fait un gros projet (deux tours de 25 étages) il choisira des employés syndiqués: les sous-traitants sont plus gros et ils sont par conséquent en mesure de supporter un plus gros fardeau de travail. Il est à construire une tour de 16 étages à Fort Lauderdale et s'équipera de sous-traitants non syndiqués. Ils sont aussi compétents. Le manœuvre coûte 12$ de l'heure. Un quart de cette main d'œuvre est québécoise.

Un autre qui réussit très bien d'ailleurs affirme qu'il embauche des architectes québécois pour deux raisons. Premièrement pour bien contrôler la rentabilité et la viabilité du concept. Un architecte local fait le gros plan. Là bas ils sont très spécialisés et il choisit son architecte en fonction de son projet (style espagnol ou autre). Le concept extérieur et intérieur est complètement revu ici. Il fait faire ses plans d'intérieur ici, car ici on a le souci du détail: organisation intérieure de la cuisine par exemple. Puis les plans retournent à l'architecte local pour le sceau. Sa compétence distinctive est un concept toujours bien fait. Il connaît son métier, contrôle bien ses risques, sait planifier son concept pour que toutes ses unités soient attrayantes et garde le bon équilibre entre le design et le prix. Deuxièmement, les architectes américains sont tous occupés sur de

plus gros projets et sont trop accaparés pour s'attarder à ses plus petits projets.

Les gros entrepreneurs n'ont aucun problème à s'approvisionner de sous-traitants locaux et compétents. La qualité de sélection des sous-traitants est importante. L'un des interlocuteurs recherche cette qualité surtout en électromécanique: "Les travailleurs doivent être très qualifiés pour équiper l'immeuble de la dernière nouveauté en infrastructure de haute technologie." Une fois de plus, les considérations d'efficacité énergétique ne sont pas importantes ou valorisées par les clients.

Un autre mentionne n'avoir aucun problème à trouver de bons sous-traitants. Comme le marché est serré, les sous-traitants exigent, pour se sécuriser, un montant en dépôts de garantie de paiement. Un autre encore dit que son associé américain connaît les sous-traitants. Il n'a pas réussi à trouver une équipe américaine de maçons à un prix raisonnable. Il a alors exporté une équipe de 15 maçons canadiens là-bas. Il a démontré que les Américains ne possédaient pas le type d'expertise en maçonnerie exigé par le projet et en trois mois il a obtenu tous les visas nécessaires. "Il n'y a pas de problème à exporter la sous-traitance: ça prend simplement de l'imagination pour le faire." Un autre mentionne aussi que si la main d'œuvre est spécialisée, il n'y a pas de problème à la faire migrer en démontrant une pénurie américaine.

Un autre interlocuteur a raconté le même récit. Comme entrepreneur général il connaît un noyau de sous-traitants par le biais de son réseau d'avocats, ingénieurs et architectes là-bas. C'est par ce réseau qu'il étend sa couverture du marché. Il a donc une liste de sous-traitants avec leurs prix, qualifications, garanties, références et banques. Il utilise aussi des sous-traitants canadiens. Il les catégorise et les qualifie comme des équipes spécialisées et n'a aucun problème à les faire transiter par l'immigration, surtout pour ses projets à Orlando où il y a un gros problème de disponibilité de main d'œuvre. Un autre encore affirme qu'à l'occasion, il peut envoyer une équipe canadienne si besoin s'en fait sentir.

4.9.6 Gestion à distance

Tous les petits exportateurs mentionnent que la gestion à distance est très très simplifiée grâce à l'internet et le courrier électronique. L'un d'eux a des photos du projet à tous les deux jours. Un autre mentionne que l'internet est utile pour multiplier les contacts avec son client. L'outil ne doit pas être lourd au point que le client ne puisse le manipuler. Il place les dessins de son projet sur son site web et avec un mot de passe, le client y a accès pour discuter de l'évolution du projet lors de conférences téléphoniques qu'il cédule. Il a ainsi déjà prouvé à un client qu'il était plus disponible qu'un compétiteur américain sis dans la même ville et sur la même rue que le client.

L'un d'eux dit qu'il faut se rendre sur place à tous les trimestres pour rencontrer les courtiers, voir les projets, faire les *closing*, rencontrer le partenaire, vérifier les livres et le budget, etc. Cependant, le contrôle des coûts et de l'échéancier de travail est relativement facilité par l'internet. Un autre mentionne : "The president goes down there about 3 to 4 days a month." Un autre plus gros qui réussit bien dit que ses meilleurs gestionnaires canadiens sont sur le chantier américain et demeurent aux États-Unis. Ils sont là pour rester. Certes, il y a un boom à l'heure actuelle à Montréal mais dans trois ou quatre ans ce sera fini. Un autre encore plus gros mentionne posséder des bureaux locaux dans toutes ses régions de construction mais son siège social américain est posté à Denver. De là on gère les différentes compagnies avec chacune leurs états financiers, les licences locales et on a une connaissance approfondie des agences, banques, codes, taxes et même mentalités locales. Certes la gestion à distance est facilitée par l'internet et même l'intranet. Cependant, les coûts de communication n'ont pas nécessairement diminué et ce mode de communication est plus limité sur les très nombreux petits projets, pour lesquels les frais généraux sont élevés.

4.10 Codes de construction

Les codes varient de ville à ville : marges de recul, hauteurs, etc.. Dans le passé, les dirigeants de chantier

passaient sans aucun problème l'examen des codes. Et c'est relativement facile. Plusieurs petits constructeurs ont mentionné prendre un architecte américain local pour le concept général, ce qui garantit la conformité du produit aux codes, et un architecte d'ici pour les détails d'intérieur parce qu'ils ont le souci du détail.

De façon générale, les pratiques américaines diffèrent d'ici surtout en ce qui concerne le rôle important que jouent le *Fire Marshall* du comté et aussi l'*American Disability Act*. Une entreprise a fait une alliance stratégique avec un bureau d'architectes du Texas qui est certifié dans tous les états (*Permit Expediters*) : pour un prix minime ce bureau revoit et certifie ses plans et devis et s'assure de la conformité aux normes de chacune des villes.

4.11 Nationalisme américain

La vision ici est polarisée.

Pour un groupe d'interlocuteurs, l'une des principales barrières à l'entrée est le chauvinisme américain. L'appartenance canadienne de l'entreprise est définitivement un enjeu. Le gestionnaire canadien ne fait pas partie du réseau, n'a pas fréquenté une université ou un collège américain reconnu et il ne fait pas partie de la fraternité. Même si on peut penser que le climat d'affaires est compétitif et impitoyable, il ne faut pas sous-estimer l'impact du patriotisme américain: le Canadien anglais ne parle pas la même langue et n'épelle pas ses mots de la même façon. Il faut donc avoir toutes les apparences d'une compagnie américaine, malgré nos racines internationales. Il faut s'adapter et croître en Américain. Pour ce faire, on doit absolument confier la gestion des affaires américaines à un Américain. Le président canadien de l'entreprise doit certes souvent se rendre sur les chantiers, parler et motiver ses employés. Mais le client doit savoir que la pleine autorité est confiée au gestionnaire américain.

Un autre plus pondéré mentionne : « Les Américains sont plus chauvins que l'on ne s'imagine. Ils résistent et il faut leur prouver notre valeur ajoutée. Il y a donc beaucoup de frais de démarchage. Une fois que tu as gagné leur confiance, tu deviens un fournisseur de choix et ton premier projet peut en générer d'autres. La communication, la rapidité de temps de réponse, et le service défini par le respect des échéanciers et du budget, sont des ingrédients essentiels à la réussite. Il faut garder le lien. »

Pour l'autre groupe d'interlocuteurs, il n'existe aucune barrière de type nationaliste. La multiplicité des ethnies aux États-Unis facilite même la communication malgré avec un fort accent français: "Les Américains sont d'abord et avant tout des transactionnels . Money talks." L'un mentionne que nous sommes nationalistes ici à Montréal et c'est une réaction normale de vouloir protéger son industrie locale. Un autre affirme que l'Américain n'est pas plus chauvin que le Canadien de Colombie Britannique. "In business, British Colombia is a more distinct society than Quebec."

4.12 Appuis canadiens

Une grosse entreprise impliquée depuis 25 ans dans la construction aux États-Unis mentionne que l'ALENA n'a rien changé ni facilité.

Certains mentionnent que l'on offre une aide trop générale. Les délégués commerciaux devraient se mouiller un peu plus au moment où on en a besoin. L'aide devrait être rapide avec moins de paperasseries.

Les gouvernements doivent être prudents de ne pas induire l'exportation en dévoilant des trucs. Ce n'est pas suffisant pour réussir. Les entreprises qui y songent doivent d'abord apprendre à partager. Le marché américain est si vaste, que les exportateurs ont tout à gagner de ce partage. Le partage d'informations, le partage de relations, le partage de ressources sont des ingrédients essentiels à la réussite. Et il faut arpenter le terrain. Un exportateur très avisé réitère: "Giving tools on how to do business in the US is a dangerous

means of stimulating exports. Lenders must also be reluctant in lending entrance money. Instead, CMHC must encourage builders in getting working visas and invite them to share their experiences in conferences."

4.13 Conclusion

Les entrevues semi-dirigées ont permis de pondérer les barrières à l'entrée perçues lors de la revue de la littérature. La croissance sur le marché américain est difficile mais surmontable.

En général, tous les constructeurs-exportateurs que nous avons interviewés veulent intensifier leurs activités aux États-Unis. L'étroitesse du marché local et la nécessité par conséquent de trouver des débouchés les poussent à s'intéresser davantage à une croissance mieux planifiée qui leur viendrait des États-Unis. La plupart préféreraient y croître par des projets d'envergure restreinte axés sur un créneau.

Chez les grandes, l'incursion sur ce marché a été intégrée au plan stratégique de l'entreprise et elles veulent y croître. Certaines avouent candidement que dans les premières années, elles n'ont pas fait d'argent. Toutefois, les plus grandes entreprises sont dotées d'équipes de gestion solides et fort compétentes dans l'administration des chantiers et des mouvements de caisse. L'une d'elles mentionne que pour faciliter le réseautage, la haute direction américaine doit être composée de gestionnaires américains. On note aussi chez elles des fusionnements et consolidations, étant donné qu'elles cherchent à accroître leur part du marché et à rationaliser leurs opérations.

L'industrie contractuelle de la construction canadienne est très fragmentée et se compose surtout d'un grand nombre de petites entreprises hautement spécialisées. Pour beaucoup de ces petites entreprises qui ont connu l'exportation aux États-Unis, les activités de démarchage sont à refaire: bien souvent leur entrée a été issue d'un hasard de circonstances et leur engagement a été sporadique. Elles s'y sont engagées pour différentes raisons mais surtout la faiblesse des marchés intérieurs au début des années 90. Mais si elles n'ont pas nourri leurs relations par ces petits projets, si elles n'ont pas installé un bureau permanent, aujourd'hui elles ne peuvent pas vraiment miser sur cette expérience pour leur croissance actuelle. Pourtant, toutes ont mentionné les longs délais qu'il fallait prévoir et des coûts initiaux élevés qu'entraînaient des projets internationaux.

Toutefois, plus l'offre de services est distinctive, moins la compétition est vive et plus la marge de profit est importante. Chez l'entrepreneur général, il est difficile de se distinguer. Il faut mettre plus d'ardeur et de ressources pour se surpasser au chapitre de la qualité de gestion. Et il faut se déplacer souvent dans la région. À l'heure actuelle, il y a effectivement tellement de travail aux États-Unis que les bons gestionnaires et surintendants de projets de construction sont difficiles à trouver. Chez les entrepreneurs qui réussissent, les meilleurs gestionnaires sont sur le chantier américain et résident aux États-Unis. Pour l'un d'eux ces gestionnaires doivent même être américains.

Chez les concepteurs constructeurs, la compétence distinctive se définit mieux. Certains mentionnent par exemple que nos architectes ont le temps d'avoir le souci du détail en vue d'un concept toujours bien fait. Cependant, même si la performance technique et le prix offerts par les Canadiens sont compétitifs, les entreprises locales de construction possèdent un avantage concurrentiel manifeste étant donné qu'elles connaissent à fond les conditions et réseaux locaux. De plus, souvent des pressions sont exercées pour que le projet soit structuré et conçu afin de maximiser la participation locale. Il faut donc leur prouver notre valeur ajoutée et le profit qu'ils feront avec notre participation. La relation avec le client exige une présence locale dans le domaine tant résidentiel que non résidentiel. Il y a donc beaucoup de frais de démarchage à assumer pour gagner leur confiance et devenir un fournisseur de choix.

La majorité des exportateurs font des alliances avec des entreprises américaines. Le partenariat offre un accès direct aux codes de construction, aux clients et aux sous-traitants, mais il y a toujours comme désavantage

des discordances de culture à régler. De façon générale toutefois, les Américains semblent loyaux et on peut se fier à leur parole.

La liquidité immobilière est beaucoup plus importante là bas qu'ici et il n'y a pas vraiment de problème d'accès au financement. Chez le petit constructeur toutefois, le financement du premier projet fut presque toujours coûteux. Certains ont mentionné la nécessité d'avoir beaucoup d'équité.

La gestion financière à distance constitue toutefois une contrainte. La relation bancaire nord-sud est déficiente. Il n'y a aucun entente entre les banques canadiennes et américaines. De plus, il faut ouvrir un compte dans chacune des villes parce que le système bancaire américain est morcelé et les lois diffèrent.

Le problème d'accès à la main d'œuvre fut moins aigu que ce que nous aurions crû. Certains exportateurs utilisent même des sous-traitants canadiens en les catégorisant et les qualifiant d'équipes spécialisées. Toutefois, le taux de roulement de la main d'œuvre américaine interne à l'entreprise est très élevé.

Somme toute, les entreprises qui possèdent un bureau permanent ont acquis une connaissance assez approfondie de leur marché précis parce qu'elles y ont établi des relations. Malgré tout, les principales entraves à l'exécution de travaux internationaux sont une connaissance restreinte des occasions, un accès restreint au réseau local et l'absence dans l'entreprise de ressources de qualité pour entretenir ce réseau et entreprendre d'autres projets. La revue des récits d'expériences fait ressortir que quatre qualités sont essentielles pour réussir la pénétration du marché américain: l'opportunisme, le partage, la stratégie et la persévérance.

V SOMMAIRE ET CONCLUSIONS

Dans la première partie de l'étude, il ressort que le marché américain à notre porte représente un potentiel extraordinaire pour l'exportation de services de construction, tant à cause de sa croissance future que de sa taille.

Une croissance de l'ordre de 3,9% qui dure depuis 1996 n'est plus soutenable sans hausses des salaires, taux d'intérêt et prix. En 2001, on s'attend à un taux de 2,5%. De plus, le mois de mai 2000 a amené le sixième relèvement de taux d'intérêt par la Réserve fédérale depuis juin 1999, totalisant 1,75% en un an. Les taux hypothécaires se situent en mai à 5,5% au-dessus du taux d'inflation. Deux menaces se pointent à l'horizon. D'une part, le taux d'épargne atteint son plus bas niveau, soit 1,9%, et d'autre part, le déficit commercial atteint en 1999 un niveau record qui menace la valeur du dollar américain. À long terme toutefois, il est prévu que le nombre de ménages augmentera de 1,2 millions par année pour les prochains dix ans. De plus, on s'attend à un boom de productivité dans le secteur tertiaire, au fur et à mesure de l'augmentation dans le nombre d'Américains branchés. En effet, les microprocesseurs sont rapides et peu coûteux seulement depuis 1993. En corollaire, on s'attend à un boom des régions qui ont pris le virage technologique.

Au chapitre de la taille, la population atteindra 300 millions en 2010. Le tableau 2 indique la construction relative de chacun de ces deux marchés pour 1999. Nous retrouvons aux États-Unis de six à vingt fois plus de marché qu'ici. Dans le secteur tertiaire en forte croissance, le multiplicateur atteint 15 et en conséquence, le secteur des hôtels est également très actif.

Tableau 2- Construction d'immeubles aux États-Unis et au Canada en 1999

	États-Unis	Canada	Multiplicateur
Résidentiel			
Multiple	342 000 unités [2]	57 778 unités [4]	5,9
Non résidentiel			
Bureaux	139,9 Millions pc [1]	8,8 Millions pc [5]	15,9
Commerces	279,0 Millions pc [6]	nd	
Industries	162,9 Millions pc [1]	24,0 Millions pc [5]	6,8
Hôtels	148 200 chambres [3]	6455 chambres [3]	22,9

Sources: 1-SIOR, 2-Bureau of the Census, 3-Smith Travel Research, 4-SCHL, 5-Royal Lepage, 6-McGraw Hill

Certes, les cycles économiques se suivent dans les marchés nord-américains. Il ne faut donc pas envisager un investissement aux États-Unis comme une diversification des opérations mais plutôt comme une expansion des opérations. Toutefois, les marchés immobiliers sont affectés non seulement par la santé de l'économie mais aussi par les mouvements migratoires et le degré de synchronisme de l'offre à la demande. Notons à cet égard qu'il est prévu que d'ici 2010, plus d'un quart de la nation américaine résidera en Floride, au Texas et en Californie. De même, dans certaines régions comme New York, l'offre n'est jamais suffisante pour combler les besoins de la demande.

Les constructeurs-exportateurs que nous avons interviewés veulent intensifier leurs activités aux États-Unis. L'étroitesse du marché local les pousse à s'intéresser davantage à une croissance mieux planifiée. Pour la majorité d'entre eux, l'accessibilité physique et la taille de la région étaient des critères importants de choix d'implantation. Au cours de nos entrevues, plusieurs ont mentionné que la quantité de vols directs de leur origine. La construction en hauteur requiert aussi une certaine profondeur de marché. La volatilité de la demande est plus importante dans les petites régions et aussi dans les régions très spécialisées ou dépendantes d'un seul secteur d'activité, comme les régions touristiques. Par contre, la volatilité de l'offre est plus importante dans les très grandes régions où les contraintes de terrains et de main d'œuvre sont nombreuses.

La première partie de l'étude fait ressortir que le secteur résidentiel multiple est prometteur surtout dans l'Est américain où il est mieux accepté que dans l'Ouest. De plus, aussi paradoxal que cela puisse paraître, la plus forte demande de logements locatifs viendra des ménages de 45-64 ans: on prévoit chez eux une croissance annuelle de 6,6% pour les prochains dix ans, alors que chez les ménages locataires de 65 ans et plus on prévoit 2,3%. Pour répondre à leur demande, il faut des logements avec finition, design, aménités, sécurité, services et espace. La hausse récente des taux d'intérêt favorise le logement locatif, surtout dans les régions où le coût de propriété, calculé en incluant les taxes municipales et les déductions d'intérêts hypothécaires pour fins d'impôts, est abordable comparé au revenu médian.

Dans l'Est américain, la population de la Floride croît continuellement à un rythme de 1,5% par année et cette immigration contribue à l'augmentation du bassin de main d'œuvre. Washington et la banlieue de New York connaissent aussi une bonne immigration de ménages sans enfant. New York et Miami acceptent mieux la densité que Boston, Charlotte, Columbus. Toutefois, l'étude des coûts comparatifs de logements en propriété et en location permet de présager qu'il serait rentable de construire du locatif à Chicago, New Jersey centre et Boston. Charlotte est un milieu de familles avec enfants. Notons ici qu'en général, la côte Est semble plus accueillante pour les femmes que la côte Ouest. Cette constatation est importante dans le contexte d'une pénurie de main d'œuvre qualifiée et de croissance de la participation des femmes sur le marché du travail.

Dans l'Ouest américain, Seattle comprend une forte proportion de bacheliers et la construction de logements multiples y est très importante. Austin aussi connaît une immigration phénoménale de ménages sans enfant. Portland accueille surtout de jeunes familles. San Jose et Austin acceptent mieux la densité que Portland et Denver. De plus, l'étude des coûts comparatifs de logements en propriété et en location permet de présager qu'il serait rentable de construire du locatif à San Jose, Austin et Seattle.

Dans le secteur des immeubles à bureaux, les grandes tendances indiquent la poursuite sans répit de croissance du secteur des services, de besoins d'espaces, et de déménagements d'entreprises pour se rapprocher des bassins de main d'œuvre qualifiée. La qualité de vie et un environnement favorable aux affaires deviennent de plus en plus des facteurs importants pour attirer la main d'œuvre compétente et les entreprises performantes. Le développement non résidentiel est donc très relié au développement résidentiel. On a noté une sur-offre de nouveaux espaces à bureaux dans certains marchés. La croissance actuelle des loyers demeure toutefois soutenue et bien encore supérieure au taux d'inflation. Notons ici que le risque de ce secteur est associé à une sur-production qui n'est pas synchronisée avec la demande. Les raisons principales de cette discordance sont le long décalage de l'offre par rapport à la demande, la longue période d'ajustement des loyers et l'incertitude quant à l'ampleur de la demande.

La demande est très influencée par la base économique et la personnalité des villes. Ainsi, New York et Washington sont des villes de calibre international. La vitalité de New York est issue de l'immigration internationale. Miami aussi est très dépendante de la santé économique de l'Amérique latine. Aucune n'a un niveau de développement en cours suffisant pour combler vraiment les besoins. Ailleurs, la demande actuelle est générée par des niches d'industries émergeant de l'impartition et des services internet.

Trois grandes villes de l'Est américain ont pris le virage technologique. L'expansion phénoménale de l'industrie de la biotechnologie et l'euphorie de la haute technologie frappent Boston et son secteur immobilier de plein fouet, tant au centre-ville qu'en banlieue. Le nord de la Virginie à Washington connaît également un essor spectaculaire, à cause de la facilité d'y faire des affaires. De même, le centre du New Jersey à New York accueille les impartitaires spécialisés dans les services aux entreprises. Cette région est aussi reconnue pour son secteur pharmaceutique. Cependant le marché est contraint par de fortes réglementations de zonage.

Charlotte fait partie du groupe des nouvelles villes émergentes. Ces villes sont généralement petites et capables de capitaliser sur les nouvelles technologies. Nous regroupons également sous cette rubrique Colombus. Si la ville émergente veut croître, l'accès à une main d'œuvre qualifiée ne devra jamais devenir contraignant. C'est pourquoi l'économie de la Floride plus diversifiée que celles de la Géorgie et des deux Caroline présente moins de risque. Orlando par exemple connaît la croissance d'emplois la plus forte en Amérique. Depuis 1997, le nombre d'entreprises de haute technologie y a augmenté de 44%.

Le secteur des hôtels est dans le haut du cycle. À cause du vieillissement de la population, on prévoit que la clientèle d'agrément pour des séjours urbains et culturels connaîtra une croissance plus forte que la clientèle d'affaires, constituée par ailleurs de plus en plus de femmes. On notera encore une fois que la Floride accapare beaucoup de ce marché. Les secteurs des industries et des commerces sont sous-performants.

En conclusion à cette première partie, les régions que nous avons retenues pour leur potentiel ne sont pas nécessairement les meilleures régions d'exportation pour une entreprise. En effet, une entreprise doit déployer une stratégie d'investissement alignée sur sa personnalité et sa culture. Quel type de risque est-elle disposée à accepter? À quels rendements s'attend-elle? L'entrepreneur devra faire des arbitrages avant de choisir la région de pénétration. Par exemple, New York est une ville très rentable: l'augmentation des loyers et les faibles taux d'inoccupation y prévalent. Mais les exportateurs la délaissent parce que les terrains s'y font rares, les réglementations sont difficiles et les syndicats y sont très puissants.

L'entrepreneur devra aussi se sentir confortable avec la région de pénétration. Plusieurs exportateurs ont mentionné que Miami est un marché très fort mais très indiscipliné. C'est la porte d'entrée pour l'Amérique du Sud, mais on y retrouve des trafiquants, des revendeurs, des illicites. Et aussi plusieurs travailleurs non syndiqués peu coûteux mais moins rapides qu'ici. Mentionnons que les infrastructures de transport, d'égouts, d'aéroports vieillissent et sont insuffisantes dans beaucoup de villes.

Dans la deuxième partie de l'étude, nous révélons les méthodes utilisées par les exportateurs actuels pour contourner les barrières à l'entrée et à la croissance dans ces marchés. En effet, les exportations aux États-Unis de services de construction ne prennent pas toute la place qui leur revient. D'une part, le commerce des services ne représente que 12% du commerce total, en deçà de la moyenne mondiale de 19%. D'autre part, on estime que les revenus des entrepreneurs canadiens provenant de projets internationaux de construction sont inférieurs à 1%. Et sur ce, moins de 50% des exportations sont destinées aux États-Unis. Pourtant, l'influence des distances sur les profils des échanges est importante. De plus, les technologies de l'information devraient améliorer la prestation de services à distance.

Pourquoi donc cette sous-représentation des exportations canadiennes de services de construction aux États-Unis? Un élément seulement de la réponse tient au fait que les opérations des sociétés américaines affiliées à des entreprises canadiennes ne sont saisies qu'en partie dans la balance des paiements. Nous avons donc fait une revue de la littérature sur les barrières à l'entrée et à la croissance de l'exportation de services de construction aux États-Unis. Toutefois, les entrevues semi-dirigées ont permis de mieux cerner la problématique. En effet, les barrières explicites de type réglementations ou pénuries de matériaux, main d'œuvre et financement ne sont pas celles qui refoulent l'entrée ou qui grugent les profits. Ce sont plutôt les barrières tacites qui restreignent l'exportation.

Les marchés du financement immobilier aux États-Unis sont abondants en capitaux, beaucoup plus liquides qu'ici et hautement concurrentiels. L'obtention du crédit n'est pas un obstacle majeur, dans la mesure où on aborde les prêteurs avec un dossier crédible et bien articulé. Nous avons proposé une présentation-type reconnue par tous les acteurs en financement qui démontre la maîtrise qu'a le développeur de son produit et qui résume bien l'ensemble de l'information de façon crédible. Toutefois, chez le petit constructeur, le financement du premier projet fut presque toujours coûteux en équité. Une fois le premier projet complété et dès qu'on a un bilan américain, les banques américaines sont réceptives à financer le deuxième projet. Il

vaut mieux contacter une banque à proximité de son projet car alors elle connaît le micro marché et est en mesure de comprendre et d'évaluer le projet. Il est nécessaire d'avoir une adresse permanente et un permis de travail, ce qui démontre qu'on est là pour rester.

Au chapitre de la main d'œuvre, on s'attend à une pénurie nationale de 250 000 travailleurs de la construction d'ici la fin de l'an 2000. Et, on s'attend à ce que cette pénurie dure de cinq à dix ans. Le problème d'accès à la main d'œuvre fut moins aigu que ce que nous aurions crû.

La gestion financière à distance constitue une contrainte. La relation bancaire nord-sud est déficiente. Il n'y a aucun entente entre les banques canadiennes et américaines. De plus, il faut ouvrir un compte dans chacune des villes parce que le système bancaire américain est morcelé et les lois diffèrent selon les états. Le paiement électronique des comptes est donc beaucoup moins avancé qu'ici.

On note des pénuries de ciment et d'acier structurel. On construit de nouvelles usines pour fabriquer du gypse et des briques qui sont également en pénurie. Mais les exportateurs indiquent qu'ils n'ont malgré tout pas grand problème d'approvisionnement. L'augmentation de coûts qui en résultent est récupérée dans les prix.

Les codes de construction varient de ville à ville. Cependant, ces codes ne posent pas problème. Il est facile de les trouver, de les comprendre, de s'y conformer. De plus, il y a un fort mouvement vers l'uniformisation des codes qui rend les codes plus sévères, mais pas plus qu'au Canada.

Les barrières formelles sont donc surmontables sans grande difficulté. Ce sont plutôt les barrières informelles et tacites qui sont les plus insidieuses. Nous les regroupons sous trois égards : la nécessité d'établir des partenariats, l'endurance de l'engagement, l'importance de la qualité des ressources dévolues à la conquête du marché.

La meilleure voie pour pénétrer le marché américain est de s'associer avec des partenaires locaux. D'une part, l'utilisation des intermédiaires ou agents financiers facilite l'obtention du crédit. Les intermédiaires sont des courtiers en financement ayant un vaste réseau de relations dans le milieu institutionnel. Les agents financiers agissent pour le compte d'un groupe de prêteurs et servent les intérêts à la fois du demandeur et du créancier. Souvent les entreprises canadiennes n'obtiennent pas les conseils de ces personnes compétentes. Les commissions requises variant entre de 1% à 2% selon le type de dossier sont largement récupérées par l'emprunteur en terme d'efficacité et de productivité. En nouant ainsi des liens avec ces fournisseurs, l'entrepreneur multiplie aussi ses chances de trouver de bons sous-traitants.

D'autre part, le modèle de travail adopté sur le marché domestique ne se transpose pas directement sur le marché américain. Les conditions, pratiques et cultures d'affaires varient localement. Par exemple, il faut veiller de traduire tous les documents en utilisant les mots et les dimensions compréhensibles au niveau local. Réussir à s'implanter dans une région est difficile sans alliance. Les entreprises locales de construction possèdent toujours un avantage concurrentiel manifeste du fait qu'elles connaissent à fond l'interprétation des codes, les réseaux locaux des institutions financières et des sous-traitants, les attitudes des clients et les occasions d'affaires. Il faut donc faire des alliances en prouvant notre valeur ajoutée et le profit que le partenaire américain tirera de notre participation. Lors du partenariat, il y a toujours des discordances de culture à régler. De façon générale toutefois, on peut se fier à la parole des Américains même s'ils sont plus mobiles que les Canadiens. Les nouveaux exportateurs devraient concentrer leurs efforts dans une région géographique seulement.

Une deuxième barrière très importante que nous avons perçue tient essentiellement à l'endurance de l'engagement de l'exportateur à conquérir ce marché. Certains exportateurs n'ont pas nourri leurs relations, n'ont pas investi dans un bureau permanent, et aujourd'hui ils ne peuvent pas vraiment miser sur cette expérience pour leur croissance. Pourtant, tous ont mentionné les longs délais et les coûts initiaux élevés

qu'entraînaient des projets internationaux. Pour être durable, l'incursion dans le marché américain doit d'abord être intégrée au plan stratégique de l'entreprise.

La relation avec le client exige aussi une présence locale et ce, dans le domaine tant résidentiel que non résidentiel. Et il faut se déplacer souvent dans la région. Il faut prendre le temps de gagner leur confiance pour devenir un fournisseur de choix. Les entreprises qui possèdent un bureau permanent connaissent beaucoup mieux leur marché. Pour elles, ce n'est pas parce que le Canada connaît un essor immobilier qu'elles réduiront leur implication sur le marché américain, sinon tout sera à refaire dès que le marché canadien ira moins bien. Mentionnons ici que le climat d'affaires est généralement très litigieux. Les poursuites sont chose courante et sont coûteuses, spécialement avec les clients difficiles, comme les associations de copropriétaires ou les autorités municipales, et avec les sous-traitants. De même, les états de Californie et New York seraient des milieux plus litigieux qu'ailleurs.

La troisième barrière perçue tient au fait que la très grande majorité des exportateurs n'ont pas dévolu suffisamment de ressources dans la conquête du marché. Plus l'offre de services est distinctive, moins la compétition est vive et plus la marge de profit est importante. Toutefois, chez l'entrepreneur général, il est difficile de se distinguer. Et il est plus difficile de se distinguer dans le secteur non résidentiel, parce qu'il est possible de différencier le produit résidentiel tout en se tenant très proche du produit local standard. Il faut donc mettre plus d'ardeur et de ressources pour se surpasser au chapitre de la qualité de gestion, de l'organisation des cédules du chantier. Or, l'industrie contractuelle de la construction canadienne se compose surtout d'un grand nombre de petites entreprises. L'insuffisance de leurs ressources humaines a amené plusieurs d'entre elles à renoncer à l'exportation. Chez les entrepreneurs qui réussissent, les meilleurs gestionnaires sont sur les chantiers américains et résident aux États-Unis.

Les Américains sont généralement pratiques. Ils veulent savoir quels avantages ils peuvent retirer d'une affaire en dollars et en cents. Cependant, encore une fois, même si on peut penser que le climat d'affaires est impitoyablement compétitif, il ne faut pas sous-estimer le chauvinisme américain. Il faut donner toutes les apparences d'une compagnie américaine. Certains exportateurs ont avoué candidement que dans les premières années, ils n'ont pas fait d'argent. Toutefois, l'un d'eux dit avoir réussi à améliorer ses marges de profit après s'être doté de gestionnaires américains solides et compétents. Les Américains préfèrent faire des affaires avec des entrepreneurs avec lesquels ils ont déjà établi à l'occasion de rencontres fréquentes des liens de confiance réciproque. Le gestionnaire canadien n'a pas fréquenté une université ou un collège américain reconnu et il ne fait pas partie de la fraternité.

En conclusion, le marché américain comporte tout ce qu'il faut pour croître. L'exportateur devra examiner la région en fonction de sa personnalité, de sa culture, et de son confort personnel. Une attitude très adaptée au marché local est requise. Il devra faire une recherche in situ du marché envisagé avant de conclure à une pénétration. Il devra évaluer la désirabilité du site, revoir les nouvelles tendances de la demande, parler avec des courtiers, des locataires, des gestionnaires d'immeubles. Puis, il pourra raffiner le design de son projet, en se comparant avec les projets dans le pipeline d'offre et en examinant les leçons et expériences des nouveaux projets comparables. Lors de l'analyse financière et de la recherche de capitaux, il devra examiner la sensibilité des profits du projet aux différents facteurs locaux qu'il perçoit.

L'examen des barrières à l'entrée et à la croissance sur le marché américain a démontré que la pénétration du marché américain est certes très difficile. Il y a beaucoup de concurrence et les constructeurs américains sont bien organisés et solidaires entre eux. Pour faire sa place il faut déployer beaucoup plus d'énergie qu'on ne se l'imagine. Mais les difficultés sont surmontables si l'incursion est bien planifiée et de longue haleine. La revue des récits d'expériences fait ressortir que quatre qualités sont essentielles pour réussir la pénétration du marché américain : l'opportunisme, le partage, la stratégie et la persévérance.

RÉFÉRENCES

Documents consultés :

Bach R. et Young N, 1999., *1999 Real Estate Forecast,* Grubb & Ellis Company

BI Crime in the U.S., 1998 - Statistics Canada

Born Waldo, 1988, *A Real Estate Market Research Method toSscreen Areas for New Construction Potential,* Journal of Real Estate Research, Volume 3, Number 3

Canadian Home Builders' Association , Canadian Manufacturer Housing Institute with CMHC, 2000, *Guide to the Rules under NAFTA and US immigration Law for Canadian Companies in the Housing Renovation and Residential Construction Sector*

Carter & Burgess Inc.,1999, *Development in a Hot Market*

CB Richard Ellis Investment Properties and Torto Wheaton Research, 1999, *Real Estate Cycles & Outlook*

CB Richard Ellis, 1998, *National Real Estate Index Market Monitor*

CCIM/Landauer , *Investment Trends Quarterly*

CIT Group, 1999, *Construction Industry Forecast*

City Grades at a Glance, 2000, The Government Performance Project, Congressional Quarterly, Inc.

Closser S. R., April 2000 , *Hot economy keeps construction humming, Shortage of workers among top concerns*, Focus: Structures

Dougal M.Casey , April 1999, *Overview of 1998 U.S. Retail Sales,* ICSC's Monthly Mall Merchandise Index

E&Y Kenneth Leventhal Real Estate Group, 1998, *Study of Housing Costs*

Edmondson Brad, October 1999 , *Do the Math,* American Demographics

Education Quotient, 1998, Expansion Mgt

Eppli M et Laposa S, 1997, *A Descriptive Analysis of the Retail Real Estate Markets at the Metropolitan Level*, Journal of Real Estate Research, volume14, number 3

Ernst & Young's Hospitality Services Group, 2000, *2000 National Lodging Forecast*

F.W. Dodge , 2000, *U.S. Summary of Construction Activity* , McGraw-Hill Construction Information Group

Federal Reserve Bulletin, January 2000

Gaik W. et Jack Lyne, 1999, *Locating in North America:A Site Selection Primer*, Site Selection Magazine

Gallagher M. & Wood A, 1999, *Fear of Overbuilding in the Office Sector: How Real is the Risk and Can We Predict it?* Journal of Real Estate Research, Volume 17 no2

Gallagher Mark and Mansour, Asieh, April 1999, *An Analysis of Hotel Real Estate Market Dynamics*, American Real Estate Society

Grasmick J,1998, *Exporting Canadian Construction Services to the USA- The Immigration Angle*

Howarth, Robin A. et Malizia, Emil E. , 1998, *Office Market Analysis: Improving Best-Practice Techniques,* Journal of Real Estate Research, volume 16, number 1

HVS International, 1999, *Investment Overview of the U.S. Lodging Industry*

International Council of Shopping Centers, 2000, *Same-Store Sales at Department Stores*

Kelly, Hugh F., 1999, *Outlook Contains Good News for Some Property Types but Questions About Others,* Commercial Investment Real Estate

Klein, Robert M., 1996, *Modifying the Passive Activity Rules for Real Estate Professionals,* Real Estate Review

LandauerAssociates, 1999, *Real Estate Planning Guide*

Lewis C., January 2000, *New building material gains ground in Florida,* Business Journal of Tampa Bay

Marcus & Millichap , 1999, *Mid-Year Update Report,* National Apartment Market

McElyea, J. R. and Cory G., 1999, *Resort Investment and Development: An Overview of an Evolving Market,* Economics Research Association

McMahan, John,1997, *The Changing Real Estate Environment,* Real Estate Issues

MGIC Underwriting Guides, 2000

National Retail Federation; U.S. Department of Commerce and Bank of Tokyo-Mitsubishi, Ltd., 1999, *U.S. Regional Retail Sales Estimates*
ONCOR International, 1999, *North America Office Market Report*
Poutasse D and Torto R, 2000, *The Economy and Real Estate*, TortoWheaton, ULI
Randall A.S. and John D. L., February 1999 *The U.S. Lodging Industry Today*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly
Richards, G., Sept 99, *Building Costs on the Rise as Labor Shortages Mount*, Shopping Center World
Russell Cheryl, April 1999, *The New Consumer Paradigm*, American Demographics
Sharkawy M. A. and Rabianski J., 1995, *How Design Elements Create and Enhance Real Estate Value*, Real Estate Review
Shilton, Leon , 1998, *Patterns of Office Employment Cycles*, Journal of Real Estate Research, volume 15, number 3
Shortages Stall New Home Construction, July 99, American Homeowners Association
Simanoff D., Jan 2000, *Labor shortages puts squeeze on construction*
Skilled Worker Shortage Plagues Industry, But Projects Continue With Little Disruption, 1998, Construction Labor Report, Vol 44 no. 2209 , The Bureau of National Affairs, Inc.
Smith, Randall A.and Lesure John D., February, 1999, *The U.S. Lodging Industry Today, Smith Travel Research* , Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly
Starr E and Drdla R, 2000, *Housing Technologies in the United States, Opportunities for the Export of the Canadian Products and Services*, CMHC
State Corporate Income Tax Burden, 1998, Development Report Card
TD Quarterly Economic Forecast, 2000, TD Economics
The Greenwich Group International Market Research Department , 1997, *The Retail Market*
The McShane Company, January 2000, *Newsletter*, Volume 3, Issue 1
Travel Industry Association, *National Travel Survey*, 1999
U.S. Housing Markets, 1999, The Builder Magazine
Valley Matt, December 1999, *2000 Industry Forecast*, Shopping Center World,
Waldron J. F., April 2000, *Construction Delays Stack up as Builders Deal with Brick Shortages*, Focus: Construction, Design & Development
Weinberg, Norman, 1997, *When Will the Next Downturn Start?*, Real Estate Review
Wheaton, William, January 1998, *Real Estate Cycles: Some Fundamentals*, MIT Center for Real Estate
White, Thomas W., 1995, *Immigrants Bring Change to Housing Industry*, National Real Estate Investor

Organisations américaines consultées:

American Real Estate and Urban Economics Association
American Real Estate Society
Appraisal Institute
Associated Builders and Contractors
Bureau of Economic Analysis
Bureau of Labor Statistics
CB Richard Ellis
Claritas Census Report
Colliers International
DRI/McGraw-Hill's Economic Information Center et F.W. Dodge Division de McGraw-Hill
Dun&Bradstreet
Engineering New Record,
GE Capital Commercial Real Estate
Institute of Real Estate Management

Institutional Real Estate Clearinghouse
International Council of Shopping Centers
Investment Property Databank
Landauer Real Estate Counselors
National Association of Industrial and Office Properties
National Association of Real Estate Investment Trusts
National Center for Construction Education and Research
National Council of Real Estate Investment Fiduciaries
Pension Real Estate Association
Property & Portfolio Research Inc.
Real Estate Research Institute
Smith Travel Research
Society of Industrial and Office Realtors
Stat-USA (Dept. of Commerce)
Torto Wheaton Research
U.S. Census Bureau
Urban Land Institute
US Marketing Systems Group of CACI International Inc.

Sites internet consultés:

http://www.amcity.com/
http://www.area-development.com/
http://www.bestplaces.net/
http://www.bog.frb.fed.us/
http://www.cbcommercial.com/
http://www.cbrichardellis.com/
http://www.charlotte.com/observer/0304smithcol.htm
http://www.civic-strategies.com/
http://www.cmcog.state.sc.us/
http://www.colliersabr.com/
http://www.conway.com/
http://www.cpnrenet.com/
http://www.cushwake.com/
http://www.dismal.com/
http://www.econ-line.com/insight/metro/
http://www.frontiernet.net/
http://www.globalknowledgecenter.com/
http://www.homefair.com/
http://www.hud.gov/
http://www.internetreview.com/pubs
http://www.localmarketdata.com/
http://www.localmarketmonitor.com/
http://www.ma.realtorplace.com/
http://www.national.citysearch.com/
http://www.nj.com/njcommunities/
http://www.nreionline.com/
http://www.nypost.com/news/634.htm
http://www.pathfinder.com/
http://www.recenter.tamu.edu/

Annexes

Tableau A1- Population selon la région métropolitaine

	10/1/99	7/1/98	7/1/97	7/1/96	7/1/95	99-98	98-97
Atlanta, GA MSA	3 892,5	3 746,1	3 634,2	3 532,7	3 430,2	3,91%	3,08%
Austin-San Marcos, TX MSA	1 152,9	1 105,9	1 069,8	1 038,7	1 002,1	4,25%	3,38%
Boston-Worcester-Lawrence, MA-NH-ME-CT CMSA	5 664,3	5 633,1	5 593,4	5 554,4	5 521,4	0,55%	0,71%
Buffalo-Niagara Falls, NY MSA	1 224,6	1 152,5	1 163,1	1 173,2	1 180,5	6,25%	-0,91%
Charlotte-Gastonia-Rock Hill, NC-SC MSA	1 423,4	1 383,1	1 351,7	1 318,9	1 287,2	2,92%	2,32%
Chicago-Gary-Kenosha, IL-IN-WI CMSA	8 885,2	8 809,8	8 750,9	8 694,0	8 628,7	0,86%	0,67%
Cincinnati-Hamilton, OH-KY-IN CMSA	1 966,7	1 948,3	1 934,1	1 918,7	1 906,3	0,95%	0,73%
Cleveland-Akron, OH CMSA	2 908,0	2 911,7	2 914,8	2 915,7	2 911,5	-0,13%	-0,11%
Columbus, OH MSA	1 486,5	1 469,6	1 456,4	1 442,2	1 430,2	1,15%	0,90%
Dallas-Fort Worth, TX CMSA	4 964,1	4 802,5	4 677,8	4 556,2	4 447,3	3,37%	2,67%
Dall-Dallas TX PMSA	3300,4	3209,9	3123,0	3036,7	2960,1	2,82%	2,78%
Dall-Fort Worth-Arlington TX PMSA	1631,4	1592,6	1554,8	1519,4	1487,2	2,43%	2,43%
Denver-Boulder-Greeley, CO CMSA	2 426,1	2 365,3	2 319,0	2 270,6	2 226,9	2,57%	2,00%
Detroit-Ann Arbor-Flint, MI CMSA	4 480,8	5 457,6	5 442,7	5 424,8	5 379,7	-17,90%	0,27%
Grand Rapids-Muskegon-Holland, MI MSA	1 050,8	1 037,9	1 027,8	1 015,7	1 002,2	1,24%	0,99%
Greensboro--Winston-Salem--High Point, NC MSA	1 185,6	1 167,6	1 153,4	1 139,1	1 123,1	1,54%	1,23%
Greenville-Spartanburg-Anderson, SC MSA	933,2	918,4	906,7	895,1	882,2	1,62%	1,29%
Houston-Galveston-Brazoria, TX CMSA	4 527,5	4 407,6	4 314,4	4 229,7	4 153,2	2,72%	2,16%
Indianapolis, IN MSA	1 538,4	1 519,2	1 504,5	1 489,2	1 473,6	1,26%	0,98%
Jacksonville, FL MSA	1 065,0	1 044,7	1 028,8	1 008,8	979,9	1,94%	1,54%
Kansas City, MO-KS MSA	1 762,9	1 737,0	1 716,8	1 694,8	1 685,6	1,49%	1,18%
Las Vegas, NV-AZ MSA	1 399,1	1 321,5	1 262,4	1 197,2	1 138,2	5,87%	4,68%
Los Angeles-Riverside-Orange County, CA CMSA	16 076,8	15 781,3	15 549,6	15 369,7	15 259,3	1,87%	1,49%
LosA-Los Angeles-Long Beach CA PMSA	9336,1	9213,5	9116,5	9056,1	9029,5	1,33%	1,06%
LosA-Orange County, CA PMSA	2796,0	2721,7	2663,6	2606,6	2572,2	2,73%	2,18%
LosA-Riverside-San Bernardino, CA PMSA	3199,0	3114,1	3047,7	2995,9	2953,6	2,73%	2,18%
Memphis, TN-AR-MS MSA	1 005,3	1 093,4	1 082,5	1 074,6	1 064,2	-8,06%	1,01%
Miami-Fort Lauderdale, FL CMSA	3 724,4	3 655,8	3 601,9	3 546,0	3 477,7	1,88%	1,50%
Miam-Fort Lauderdale, FL PMSA	1534,5	1503,4	1472,9	1440,4	1413,2	2,07%	2,07%
Miam-Miami, FL PMSA	2176,1	2152,4	2129,0	2105,6	2064,5	1,10%	1,10%
Milwaukee-Racine, WI CMSA	1 647,0	1 645,9	1 645,2	1 646,1	1 644,2	0,07%	0,05%
Minneapolis-St Paul, MN-WI MSA	2 877,6	2 831,2	2 794,9	2 761,1	2 725,6	1,64%	1,30%
Nashville TN MSA	1 181,8	1 156,2	1 136,6	1 115,0	1 092,2	2,21%	1,73%
New Orleans LA MSA	1 311,3	1 309,4	1 308,1	1 308,5	1 310,6	0,14%	0,10%
New York-North New Jersey-Long Island,	20 309,8	20 124,4	20 005,7	19 915,8	19 843,5	0,92%	0,59%
NY-Bergen-Passaic, NJ PMSA	1349,8	1335,7	1328,0	1321,3	1315,5	1,06%	0,58%
NY-Middlesex-Somerset-Hunterdon, NJ PMSA	1131,9	1105,8	1090,5	1077,2	1066,1	2,36%	1,41%
NY-Monmouth-Ocean, NJ PMSA	1093,3	1079,4	1065,2	1050,7	1034,8	1,28%	1,34%
NY-Nassau-Suffolk, NY PMSA	2680,4	2660,6	2654,1	2647,9	2641,5	0,74%	0,25%
NY-New York, NY PMSA	8718,0	8650,4	8621,1	8602,3	8588,4	0,78%	0,34%
NY-Newark, NJ PMSA	1956,5	1943,5	1938,3	1934,1	1930,9	0,67%	0,26%
Norfolk-Virginia Beach-Newport News, VA-NC MSA	1 594,2	1 542,1	1 544,8	1 536,0	1 532,2	3,38%	-0,17%
Oklahoma City, OK MSA	1 048,9	1 039,0	1 031,2	1 021,7	1 012,7	0,95%	0,76%
Omaha, NE-IA MSA	702,0	693,9	687,5	680,0	669,7	1,17%	0,93%
Orlando, FL MSA	1 558,1	1 504,6	1 463,0	1 421,3	1 388,6	3,56%	2,84%
Philadelphia PMSA	4 955,5	4 946,6	4 939,8	4 948,3	4 952,7	0,18%	0,14%
Phoenix-Mesa, AZ MSA	3 045,7	2 931,0	2 842,0	2 753,4	2 661,4	3,91%	3,13%
Pittsburgh, PA MSA	2 329,3	2 346,2	2 359,8	2 374,3	2 386,2	-0,72%	-0,58%
Portland-Salem, OR-WA CMSA	2 193,2	2 149,1	2 114,5	2 072,9	2 025,1	2,05%	1,63%
Raleigh-Durham-Chapel Hill, NC MSA	1 118,0	1 079,9	1 050,4	1 021,8	992,9	3,53%	2,81%
Richmond-Petersburg, VA MSA	964,7	957,0	946,6	936,1	92,7	0,80%	1,10%

Tableau A1- Population selon la région métropolitaine

	10/1/99	7/1/98	7/1/97	7/1/96	7/1/95	99-98	98-97
Sacramento-Yolo, CA CMSA	1 724,3	1 685,8	1 655,7	1 630,5	1 605,3	2,28%	1,82%
St Louis, MO-IL MSA	2 570,4	2 563,8	2 559,1	2 549,8	2 542,4	0,26%	0,19%
Salt Lake City-Ogden, UT MSA	1 289,2	1 267,7	1 250,9	1 228,8	1 212,8	1,69%	1,35%
San Antonio, TX MSA	1 579,0	1 538,3	1 506,6	1 481,7	1 455,4	2,64%	2,11%
San Diego, CA MSA	2 853,2	2 780,6	2 723,7	2 673,6	2 641,0	2,61%	2,09%
San Francisco-Oakland-San Jose, CA CMSA	6 941,1	6 816,0	6 717,6	6 622,4	6 552,0	1,83%	1,47%
SanFran-Oakland, CA PMSA	2322,5	2318,5	2273,9	2237,2	2213,6	0,17%	1,96%
SanFran-San Francisco, CA PMSA	1717,6	1683,3	1669,7	1653,0	1642,3	2,04%	0,82%
SanFran-San Jose, CA PMSA	1671,1	1641,2	1620,5	1594,3	1567,1	1,82%	1,28%
Seattle-Tacoma-Bremerton, WA CMSA	3 580,4	3 424,4	3 378,5	3 313,8	3 263,9	4,56%	1,36%
Tampa-St Petersburg-Clearwater, FL MSA	2 296,7	2 256,6	2 225,0	2 195,2	2 174,6	1,78%	1,42%
Washington-Baltimore, DC-MD-VA-WV CMSA	7 251,8	7 285,2	7 213,3	7 145,9	7 084,7	-0,46%	1,00%
Wash-Baltimore, MD PMSA	2494,7	2484,0	2476,0	2469,0	2462,5	0,43%	0,32%
Wash-Washington, DC-MD-VA-WV PMSA	4757,1	4673,9	4609,4	4549,8	4495,3	1,78%	1,40%

Source: US Bureau of Census pour 1995-1998 et Meyers/SIOR pour 1999

Tableau A2- Unités permises par région métropolitaine, 1997 à 1999

	% 1990 5 et +	Stock total 99	STOCK 99 5 ET +	1997			1998			1999			97-98-99		
				Unités totales	Unités multi	Immeubles multi	Unités totales	Unités multi	Immeubles multi	Unités totales	Unités multi	Immeubles multi	Proportion multi/total	Unités par immeuble	Unités permises
Atlanta (MSA)	24,60%	1 518 500	373551	49774	10967	469	57803	11574	548	60477	11771	461	20%	23,2	11437
Austin-San Marcos (MSA)	27,36%	433 000	118457	13617	4720	271	16423	5128	289	16677	7885	421	38%	18,1	5911
Boston-Worc.-Lawr.-Lowell-Brockt. (NECMA)	22,80%	2 219 100	506040	16378	1543	90	18062	1944	110	17993	2376	151	11%	16,7	1954
Buffalo-Niagara Falls (MSA)	10,82%	nd	nd	2741	1016	64	2882	977	62	2180	603	51	33%	14,7	865
Charlotte-Gastonia-Rock Hill (MSA)	14,74%	590 600	87028	18214	4860	434	20067	3879	319	24001	6128	423	24%	12,6	4956
Chicago-Gary-Kenosha (CMSA)	26,87%	3 415 900	917790	35378	7242	548	38258	7318	529	43641	9069	622	20%	13,9	7876
Cincinnati-Hamilton (CMSA)	19,83%	787 400	156179	12023	2534	262	12045	1868	183	15399	3920	378	21%	10,1	2774
Cleveland-Akron (CMSA)	17,83%	1 203 900	214624	10563	1749	155	11471	1685	132	11596	1044	78	13%	12,3	1493
Columbus (MSA)	19,33%	649 100	125456	10184	2277	199	10769	2027	203	16047	6213	569	28%	10,8	3506
Dallas-Fort Worth (CMSA)	27,79%	1 902 500	528702	44289	17281	820	54526	21766	1197	48136	15040	837	37%	19,0	18029
Dall-Dallas TX PMSA	30,58%	1278200	390855	33479	13660	680	39767	16795	857	35950	12893	715	40%	19,2	14449
Dall-Fort Worth-Arlington	22,39%	624300	139791	10810	3621	140	14759	4971	340	12186	2147	122	28%	17,8	3580
Denver-Boulder-Greeley (CMSA)	26,38%	1 022 100	269618	24774	6648	456	31269	9935	761	29360	5926	373	26%	14,2	7503
Detroit-Ann Arbor-Flint (CMSA)	16,50%	2 150 200	354713	24883	3136	250	28639	4849	334	27525	4219	317	15%	13,5	4068
Grand Rapids-Muskegon-Holland (MSA)	13,47%	373 700	50344	7151	1393	80	7720	1647	106	7340	997	83	18%	15,0	1346
Greensboro-Winston-Salem-High Point (MSA)	14,16%	513 000	72643	9705	2097	145	11329	2905	240	10460	2302	155	23%	13,5	2435
Greenville-Spartanburg-Anderson (MSA)	11,65%	367 600	42811	1413	546	50	7598	898	55	7999	948	72	14%	13,5	797
Houston-Galveston-Brazoria (CMSA)	28,48%	1 714 600	488385	29103	10933	642	46864	20189	1288	36637	10429	583	37%	16,5	13850
Indianapolis (MSA)	20,16%	668 800	134828	13268	2188	158	16232	3045	224	15919	1751	142	15%	13,3	2328
Jacksonville (MSA)	18,38%	456 900	83987	8560	1518	98	9438	1717	121	11332	3178	196	22%	15,5	2138
Kansas City (MSA)	17,42%	743 100	129420	13507	2911	166	13802	2389	133	16445	3927	281	21%	15,9	3076
LA-Los Angeles-Long Beac	64,24%	3239300	2081057	9829	2978	188	11226	4243	263	13896	5514	279	36%	17,4	4245
LA-Orange County CA PMS	nd	951300	nd	12261	3657	223	9704	2031	128	12278	3905	212	28%	17,0	3198
LA-Riverside-San Bernard	13,49%	1154700	155721	15195	1217	97	18654	2285	149	20714	1736	120	10%	14,3	1746
Las Vegas (MSA)	32,51%	536 800	174533	30876	9255	843	32605	10367	921	28800	6352	612	28%	10,9	8658
LosA-Los Angeles-Riverside-Orange County (CMSA)	26,96%	5 345 300	1441245				42882	8884	562	51198	11777	658	22%	16,9	6887
Louisville (MSA)	17,63%	439 800	77539	5778	777	86	7549	1449	105	7624	1691	138	19%	11,9	1306
Miam-Fort Lauderdale FL P	42,51%	851300	361883	12981	5352	324	12483	3327	271	12020	3233	157	32%	15,8	3971
Miami-Fort Lauderdale (CMSA)	40,85%	1 580 900	645816	22723	9636	508	23434	8146	474	25707	9458	432	38%	19,3	9080
Miam-Miami FL PMSA	39,50%	729600	288188	9742	4284	184	10951	4819	203	13687	6225	275	45%	23,2	5109
Milwaukee-Racine (CMSA)	18,70%	691 000	129237	7393	2589	192	8183	2951	218	7935	2425	167	34%	13,8	2655

Tableau A2- Unités permises par région métropolitaine, 1997 à 1999

	% 1990 5 et +	Stock total 99	STOCK 99 5 ET +	1997			1998			1999			97-98-99		
				Unités totales	Unités multi	Immeubles multi	Unités totales	Unités multi	Immeubles multi	Unités totales	Unités multi	Immeubles multi	Proportion multi/total	Unités par immeuble	Unités permises
Minneapolis-St. Paul (MSA)	24,30%	1 133 200	275409	16664	2058	155	20884	2899	194	23010	3588	169	14%	16,5	2848
Nashville (MSA)	20,18%	494 800	99863	12393	2798	143	12419	1631	106	13446	2210	154	17%	16,5	2213
New Orleans (MSA)	16,71%	546 800	91359	4134	397	24	4381	549	34	4422	1032	28	15%	23,0	659
New York-North NJ-Long Island (CMSA)	36,68%	6 978 600	2559836	44529	10008	343	51695	12770	467	53911	13228	578	24%	25,9	12002
NewY-Bergen-Passaic	19,09%	498 400	95163	2165	690	20	2440	931	18	2216	464	43	31%	25,7	695
NewY-Middlesex-Somerset-Hunterton	18,34%	424 100	77770	5964	738	45	6220	867	72	5943	829	48	13%	14,8	811
NewY-Monmouth-Ocean	11,54%	481 000	55531	6667	213	6	7211	287	21	7145	430	22	4%	19,0	310
NewY-Nassau-Suffolk	8,40%	966 900	81260	5329	928	55	5881	631	64	6262	1095	97	15%	12,3	885
NewY-Newark	22,42%	721 900	161868	4146	514	24	4549	322	12	5241	723	37	11%	21,4	520
Norfolk-Virginia Beach-Newport (MSA)	20,02%	nd	nd	7581	1102	83	8508	1216	97	8617	989	62	13%	13,7	1102
NewY-New York NY PMSA	57,60%	3520900	2027873	11619	5758	130	13532	6663	146	15341	6734	205	47%	39,8	6385
Oklahoma City (MSA)	16,89%	459 800	77657	5768	1711	112	6852	1959	122	5964	654	62	23%	14,6	1441
Omaha (MSA)	20,69%	281 700	58297	5476	2191	88	5555	2055	91	5026	1033	41	33%	24,0	1760
Orlando (MSA)	21,20%	597 200	126615	21391	7431	452	25758	10588	711	29502	12820	799	40%	15,7	10280
Philadelphia-Wilmington-Atlantic City (CMSA)	16,10%	2 026 900	326322	22024	3573	198	16859	2225	176	16693	3105	157	16%	16,8	2968
Phoenix-Mesa (MSA)	23,85%	1 222 200	291441	43224	10620	877	47802	10825	722	47994	9012	745	22%	13,0	10152
Pittsburgh (MSA)	13,18%	1 001 500	132032	6064	1306	102	6381	1221	96	7163	1698	98	22%	14,3	1408
Portland-Salem (CMSA)	19,16%	871 100	166927	22275	7661	558	20257	6090	496	17091	3502	214	29%	13,6	5751
Raleigh-Durham-Chapel Hill (MSA)	21,02%	416 200	87472	16827	4538	279	17900	5547	431	15013	3211	186	27%	14,8	4432
Richmond-Petersburg (MSA)	17,68%	409 200	72347	7454	1705	102	7318	929	89	7834	1260	116	17%	12,7	1298
Sacramento-Yolo (CMSA)	18,20%	699 800	127364	9804	1204	116	14336	3421	266	14477	3316	242	21%	12,7	2647
Salt Lake City-Ogden (MSA)	16,59%	460 100	76324	10564	2165	154	10453	1853	103	9474	1498	95	18%	15,7	1839
San Antonio (MSA)	20,41%	566 400	115582	9007	2133	155	9562	993	75	13265	4738	296	25%	15,0	2621
San Diego (MSA)	28,19%	994 300	280305	11139	2385	163	11891	2291	179	16234	5888	340	27%	15,5	3521
San Francisco-Oakland-San Jose (CMSA)	23,59%	2 618 400	617641	26528	8468	396	29065	10617	511	26340	8871	400	34%	21,4	9319
SanFran-Oakland CA PMSA	22,81%	881500	201049	9723	2170	111	9973	2738	157	8864	1884	68	24%	20,2	2264
SanFran-San Francisco CA PMS	32,39%	nd	nd	3914	2111	77	5262	3107	120	4443	2344	71	56%	28,2	2521
SanFran-San Jose CA PMSA	22,23%	575000	127850	8310	3866	173	7506	3314	138	6806	3298	167	46%	21,9	3493
Seattle-Tacoma-Bremerton (CMSA)	24,55%	nd	nd	25347	6970	572	30525	11077	767	28288	10278	546	34%	15,0	9442
St. Louis (MSA)	15,08%	1 078 500	162632	11084	1095	65	12335	1254	90	12671	1414	118	10%	13,8	1254
Tampa-St. Petersburg-Clearwater (MSA)	20,98%	1 138 300	238772	16986	5713	293	18859	6756	380	23218	9347	559	37%	17,7	7272

Tableau A2- Unités permises par région métropolitaine, 1997 à 1999

	% 1990 5 et +	Stock total 99	STOCK 99 5 ET +	1997			1998			1999			97-98-99		
				Unités totales	Unités multi	Immeubles multi	Unités totales	Unités multi	Immeubles multi	Unités totales	Unités multi	Immeubles multi	Proportion multi/total	Unités par immeuble	Unités permises
Baltimore MD (PMSA)	18,49%	1042100	192735	10638	2021	168	11193	2792	298	13346	3065	157	22%	12,6	2626
Washington-Baltimore (CMSA)	27,05%	2 843 600	769145	42082	8928	583	49472	11495	690	51851	12361	551	23%	18,0	10928
Washington DC-MD-VA- (PMSA)	32,21%	1801500	580217	30843	6907	415	37603	8703	392	37866	9266	391	23%	20,8	8292

Source: US Bureau of Census

Tableau A3- Taux d'inoccupation des logements locatifs par région métropolitaine- 1996-1999

	Taux d'inoccupation				Augmentation annuelle des loyers			
	1996	1997	1998	1999	1998-1999	1999-2000	1998-2000	2000-2004
Atlanta (MSA)	10,5	10,2	9,6	9,8	3,80%	2,50%	3,15%	3,30%
Austin-San Marcos (MSA)	8,8	8,4	9,3	8,2	4,90%	2,10%	3,50%	4,30%
Boston	5,9	4	4,1	3,1	4,80%	5,10%	4,95%	7,60%
Buffalo-Niagara Falls (MSA)	16,5	15,4	16,8	14,9				
Charlotte-Gastonia-Rock Hill (MSA)	4,5	8,8	10,4	7,9	3,80%	3,30%	3,55%	4,30%
Chicago	7,9	8,2	7,8	6,5	3,90%	3,70%	3,80%	5,70%
Cincinnati-Hamilton (CMSA)	7,8	10,3	11,5	11,9	2,20%	3,50%	2,85%	5,50%
Cleveland-Akron (CMSA)	8,4	10,1	10,3	11,3	4,70%	3,40%	4,05%	4,50%
Columbus (MSA)	9,4	8,1	7,9	7,4	2,20%	3,60%	2,90%	4,80%
Dall-Dallas (CMSA)	8,9	6,8	5,9	7,2	4,90%	4,20%	4,55%	4,80%
Dall-Fort Worth (PMSA)	5,6	6,9	6,8	6,1	4,90%	4,20%	4,55%	5,10%
Denver-Boulder-Greeley (CMSA)	5,2	2,4	4	5,6	5,50%	3,80%	4,65%	4,40%
Detroit-Ann Arbor-Flint (CMSA)	8,8	7,2	7,4	8,5	3,10%	3,60%	3,35%	4,80%
Grand Rapids-Muskegon-Holland (MSA)	15,6	13,6	6,2	7,3				
Greensboro-Winston-Salem-High Point (MSA)	3,3	7,9	6,3	8,7				
Greenville-Spartanburg-Anderson (MSA)	9,9	9,8	13,4	10,3				
Houston-Galveston-Brazoria (CMSA)	8	9,8	9,6	9,8	3,60%	2,70%	3,15%	5,90%
Indianapolis (MSA)	6,8	10,3	10,5	13,3	3,10%	2,40%	2,75%	4,50%
Jacksonville (MSA)	7,2	5,8	6,8	7,1	1,80%	2,40%	2,10%	3,60%
Kansas City (MSA)	7,9	6,8	7,5	6,7	4,70%	2,80%	3,75%	4,40%
Las Vegas (MSA)	7,4	6,3	9,4	9,4				
LosA-Los Angeles-Long Beach, CA	8,7	8	6,9	5,1	2,80%	3,60%	3,20%	5,10%
LosA-San Bernadino-Riverside-Orange County	8,6	9,3	9,2	8,1	2,80%	4,70%	3,75%	
LosA-Orange County (PMSA)	5,9	6,2	4,4	4,2	2,80%	5,00%	3,90%	5,80%
Louisville (MSA)	4,1	3,7	7,9	9,2				
Miam-Ft. Lauderdale (PMSA)	8,6	9,3	5,7	8,1	1,80%	2,70%	2,25%	3,30%
Miam-Miami (PMSA)	8,3	10	9,8	8,5	1,80%	3,40%	2,60%	3,60%
Milwaukee-Racine (CMSA)	7,4	8,4	8,9	6,5			0,00%	3,30%
Minneapolis-St. Paul (MSA)	3,9	3,9	3,9	4,2	2,90%	3,10%	3,00%	7,40%
Nashville (MSA)	3,9	6,6	5,4	4,4	3,80%	3,50%	3,65%	3,30%
New Orleans (MSA)	6,8	9,3	12,3	16,3				
NewY-Bergen-Passaic	1,9	2,2	2,9	2,8				
NewY-Middlesex-Somerset-Hunterton	6,1	2,6	3,5	2,3				
NewY-Monmouth-Ocean	2,5	4,3	4,2	6,2				
NewY-Nassau-Suffolk	5,1	4,3	4,9	1,9				
NewY-New York	5,5	5,2	5	4,7	3,10%	3,40%	3,40%	5,80%
NewY-Newark	11,4	6,2	3,7	4,6				
Norfolk-Virginia Beach-Newport (MSA)	6,5	5,7	7,6	4,2				
Oklahoma City (MSA)	10,7	10	12,2	14,9				
Omaha (MSA)	7,2	5,1	7,9	9				
Orlando (MSA)	11	6,5	4,7	6,8	1,80%	0,20%	1,00%	4,60%
Philadelphia-Wilmington-Atlantic City (CMSA)	10	11,4	10,3	10,8	2,60%	3,10%	2,85%	5,00%
Phoenix-Mesa (MSA)	8	6,3	7,4	9,2	5,50%	4,30%	4,90%	4,30%
Pittsburgh (MSA)	8,7	10,3	10,4	12,5			0,00%	3,20%
Portland-Salem (CMSA)	5,2	5,2	7,7	7,4	3,60%	2,60%	3,10%	2,60%
Raleigh-Durham-Chapel Hill (MSA)	10	11,9	15,3	11,8			0,00%	4,20%
Richmond-Petersburg (MSA)	10,1	7,5	5,2	11			0,00%	5,20%
Sacramento-Yolo (CMSA)	8,1	5	4,9	6,2	7,80%	4,70%	6,25%	5,10%
Salt Lake City-Ogden (MSA)	4,6	5,4	6,4	8,5				
San Antonio (MSA)	7	7,1	6,6	6,8				
San Diego (MSA)	6	5,1	5,1	4,2	4,90%	5,70%	5,30%	6,20%
SanFran-San Francisco	3,1	1,7	2,5	3,3	7,80%	5,10%	6,45%	7,90%

Tableau A3- Taux d'inoccupation des logements locatifs par région métropolitaine- 1996-1999

	Taux d'inoccupation				Augmentation annuelle des loyers			
	1996	1997	1998	1999	1998-1999	1999-2000	1998-2000	2000-2004
SanFran-San Jose	1,8	2	2,2	2,1	7,80%	7,00%	7,40%	5,40%
SanFran-Oakland	6,8	4,4	6	4,6	7,80%	6,80%	7,30%	6,20%
Seattle-Tacoma-Bremerton (CMSA)	7,1	3,4	2,6	3,9	5,30%	4,30%	4,80%	3,80%
St. Louis (MSA)	5,9	7,8	10,3	9,9	2,20%	2,80%	2,50%	3,90%
Tampa-St. Petersburg-Clearwater (MSA)	7,4	6,2	7,1	9,2	2,50%	2,20%	2,35%	3,90%
Wash-Baltimore	7,1	10,7	6	7,2	3,30%	4,40%	3,85%	5,10%
Wash-Washington, DC	8,8	8,1	8,3	6,6	3,30%	2,20%	2,75%	6,50%

Sources: US Bureau of Census pour les taux d'inoccupation,
Torto Wheaton pour l'augmentation des loyers 1998-2000 et REIS pour l'augmentation prévue des loyers

Tableau A4- Emplois non agricoles selon les régions métropolitaines-(en 000)

	Décembre 1998	Décembre 1999	98-99
Atlanta	2093,3	2206,9	5,43%
Austin-San Marcos	612,6	643,2	5,00%
Boston CMSA	3029,6	3062,6	1,09%
Buffalo-Niagara Falls	554,6	554,3	-0,05%
Charlotte-Gastonia-Rock Hill	791,8	803,6	1,49%
Chicago CMSA	4623,5	4666,1	0,92%
Cincinnati	881,3	897,7	1,86%
Cleveland CMSA	1496,1	1507,4	0,76%
Columbus	849,9	862,2	1,45%
Dallas CMSA	2628,5	2721,9	3,55%
Dall-Dallas TX PMSA	1873,6	1936,5	3,36%
Dall-Fort Worth-Arlington PMSA	754,9	785,4	4,04%
Denver CMSA	1370,4	1404,3	2,47%
Detroit CMSA	2628	2652,6	0,94%
Grand Rapids-Muskegon-Holland	581	597,2	2,79%
Greensboro--Winston-Salem--High Point	660,4	666,1	0,86%
Greenville-Spartanburg-Anderson	476,1	488,8	2,67%
Houston CMSA	2190,8	2247,9	2,61%
Indianapolis	868,1	877,8	1,12%
Jacksonville	544,5	562,5	3,31%
Kansas City	969,4	977,4	0,83%
Las Vegas	685	728,2	6,31%
Los Angeles CMSA	6515,6	6669,1	2,36%
LA-Los Angeles-Long Beac	4025,6	4098,3	1,81%
LA-Orange County CA PMSA	1325,6	1365,8	3,03%
LA-Riverside-San Bernard	904,9	937,8	3,64%
Louisville	580,5	595	2,50%
Memphis	596,9	602,4	0,92%
Miami CMSA	1662,7	1701,7	2,35%
Miam-Fort Lauderdale FL PMSA	663,9	681,9	2,71%
Miam-Miami FL PMSA	998,8	1019,8	2,10%
Milwaukee CMSA	943,3	952,7	1,00%
Minneapolis-St Paul	1709,9	1745,7	2,09%
Nashville	661,8	672,1	1,56%
New Orleans	633,6	631	-0,41%
New York CMSA	13399,3	13658,2	1,93%
NewY-Bergen-Passaic	669,8	680,1	1,54%
NewY-Middlesex-Somerset-Hunterton	634,4	647,2	2,02%
NewY-Monmouth-Ocean	368,5	376,2	2,09%
NewY-Nassau-Suffolk	1184,2	1214,5	2,56%
NY-New York NY PMSA	8417,7	8581	1,94%
NewY-Newark	986,3	1006,5	2,05%
Norfolk-Virginia Beach-Newport News	689,1	698,7	1,39%
Oklahoma City	522,6	535,7	2,51%
Omaha	415,4	410	-1,30%
Orlando	868,7	907,2	4,43%
Philadelphia PMSA	2360,6	2389	1,20%
Phoenix-Mesa	1515,7	1556,6	2,70%
Pittsburgh	1109,4	1120,2	0,97%
Portland CMSA	1093,2	1123,4	2,76%
Raleigh-Durham-Chapel Hill	677,8	684,7	1,02%
Richmond-Petersburg	544,6	563,5	3,47%
Sacramento CMSA	751,9	773,9	2,93%

Tableau A4- Emplois non agricoles selon les régions métropolitaines-(en 000)

	Décembre 1998	Décembre 1999	98-99
Salt Lake City-Ogden	704,9	719	2,00%
San Antonio	694,4	716,1	3,13%
San Diego	1122,9	1139	1,43%
San Francisco CMSA	3476,2	3540,9	1,86%
SanFran-Oakland CA PMSA	997,4	1029,6	3,23%
SanFran-San Francisco CA PMSA	1035,1	1049,4	1,38%
SanFran-San Jose CA PMSA	965,5	975,8	1,07%
Seattle CMSA	1809	1848,3	2,17%
St Louis	1326,6	1341	1,09%
Tampa-St Petersburg-Clearwater	1167,6	1229,6	5,31%
Washington CMSA	3891,4	3974,6	2,14%
Wash-Baltimore MD PMSA	1209,9	1226,7	1,39%
Wash-Washington DC-PMSA	2611,5	2676,2	2,48%

Source: Bureau of Labor Statistics

Tableau A5- Analyse de régions métropolitaines des grandes agglomérations urbaines

(Régions construisant plus de 800 unités dans des immeubles de 5 unités et plus)

	Population		Permis												Densité		
	1998	1997	1997			1998			1999			97-98-99			unités/ 10000	unités/ immeuble	%permis 5 et +
			total	5 et +	Nb. Imm.	total	5 et +	Nb. Imm.	total	5 et +	Nb. Imm.	total	5 et +	Nb. Imm.			
Boston-Worcester-Lawrence, CMSA	5633060	5593425	16378	1543	90	18062	1944	110	17993	2376	151	17478	1954	117	3,47	16,7	11,18%
Boston, PMSA	3289096	3273212	7504	955	55	7967	1203	69	8459	1880	101	7977	1346	75	4,09	17,9	16,87%
Brockton, MA PMSA	251043	248314	752	8	1	829	0	0	786	0	0	789	3	0	0,11	8,0	0,34%
Fitchburg-Leominster, PMSA	141527	140564	369	0	0	478	32	3	465	15	3	437	16	2	1,11	7,8	3,58%
Lawrence, PMSA	382118	377075	1440	0	0	1912	412	14	1458	31	4	1603	148	6	3,86	24,6	9,21%
Lowell, PMSA	295459	293034	972	10	2	1058	43	6	1068	227	14	1033	93	7	3,16	12,7	9,04%
Manchester,PMSA	187483	18437	1181	361	22	1016	27	4	996	25	4	1064	138	10	7,34	13,8	12,93%
Nashua,PMSA	182482	180156	753	24	1	880	28	3	904	88	9	846	47	4	2,56	10,8	5,52%
New Bedford, PMSA	175816	175143	469	0	0	476	0	0	463	0	0	469	0	0	0,00		0,00%
Portsmouth-Rochester,PMSA	235547	233249	1060	75	8	1272	141	7	1310	41	4	1214	86	6	3,64	13,5	7,06%
Worcester,PMSA	492489	488308	1878	110	1	2174	58	4	2084	69	12	2045	79	6	1,60	13,9	3,86%
Chicago-Gary-Kenosha,CMSA	8809846	8750864	35378	7242	548	38258	7318	529	43641	9069	622	39092	7876	566	8,94	13,9	20,15%
Chicago, PMSA	7939351	7883452	31248	6614	495	33713	6434	459	38616	7946	548	34526	6998	501	8,81	14,0	20,27%
Gary,PMSA	624049	622596	2847	320	25	3021	361	31	3529	699	50	3132	460	35	7,37	13,0	14,69%
Kankakee,PMSA	102107	102018	507	101	13	450	51	7	375	12	1	444	55	7	5,35	7,8	12,31%
Kenosha, PMSA	144339	142798	776	207	15	1074	472	32	1121	412	23	990	364	23	25,20	15,6	36,72%
Dallas-Fort Worth CMSA	4802463	4677781	44289	17281	820	54526	21766	1197	48136	15040	837	48984	18029	951	37,54	19,0	36,81%
Dallas,PMSA	3209886	3123013	33479	13660	680	39767	16795	857	35950	12893	715	36399	14449	751	45,02	19,2	39,70%
Fort Worth-Arlington PMSA	1592577	1554768	10810	3621	140	14759	4971	340	12186	2147	122	12585	3580	201	22,48	17,8	28,44%
Los Angeles-Riverside-Orange C. CMSA	15781273	15549614	39614	7877	511	42882	8884	562	51198	11777	658	44565	9513	577	6,03	16,5	21,35%
Los Angeles-Long Beach PMSA	9213533	9116506	9829	2978	188	11226	4243	263	13896	5514	279	11650	4245	243	4,61	17,4	36,44%
Orange County PMSA	2721701	2663561	12261	3657	223	9704	2031	128	12278	3905	212	11414	3198	188	11,75	17,0	28,01%
Riverside-San Bern. PMSA	3114072	3047741	15195	1217	97	18654	2285	149	20714	1736	120	18188	1746	122	5,61	14,3	9,60%
Ventura PMSA	731967	721806	2329	25	3	3298	325	22	4310	622	47	3312	324	24	4,43	13,5	9,78%
Miami-Fort Laud. CMSA	3655844	3601914	22723	9636	508	23434	8146	474	25707	9458	432	23955	9080	471	24,84	19,3	37,90%
Fort Lauderdale PMSA	1503407	1472927	12981	5352	324	12483	3327	271	12020	3233	157	12495	3971	251	26,41	15,8	31,78%
Miami PMSA	2152437	2128987	9742	4284	184	10951	4819	203	13687	6225	275	11460	5109	221	23,74	23,2	44,58%
New York-North NJ-Long Is CMSA	20124377	20005731	44529	10008	343	51695	12770	467	53911	13228	578	50045	12002	463	5,96	25,9	23,98%
Bergen-Passaic PMSA	1344266	1335665	2165	690	20	2440	931	18	2216	464	43	2274	695	27	5,17	25,7	30,57%

Tableau A5- Analyse de régions métropolitaines des grandes agglomérations urbaines

(Régions construisant plus de 800 unités dans des immeubles de 5 unités et plus)

	Population		Permis												Densité		
			1997			1998			1999			97-98-99					
	1998	1997	total	5 et +	Nb. Imm.	total	5 et +	Nb. Imm.	total	5 et +	Nb. Imm.	total	5 et +	Nb. Imm.	unités/ 10000	unités/ immeuble	%permis 5 et +
Bridgeport PMSA	443354	441522	1070	39	4	1270	5	1	1081	107	4	1140	50	3	1,14	16,8	4,41%
Danbury PMSA	202009	200063	885	100	18	1627	791	44	1113	114	12	1208	335	25	16,58	13,6	27,72%
Dutchess County PMSA	265317	263758	823	69	10	927	59	8	1205	138	13	985	89	10	3,34	8,6	9,00%
Jersey City PMSA	557159	554508	702	444	1	1788	1148	17	2049	1509	21	1513	1034	13	18,55	79,5	68,32%
Middl.-Som.-Hunt.PMSA	1121504	1105804	5964	738	45	6220	867	72	5943	829	48	6042	811	55	7,23	14,8	13,43%
Monmouth-Ocean PMSA	1093253	1079408	6667	213	6	7211	287	21	7145	430	22	7008	310	16	2,84	19,0	4,42%
Nassau-Suffolk PMSA	2673489	2660623	5329	928	55	5881	631	64	6262	1095	97	5824	885	72	3,31	12,3	15,19%
New Haven-Meriden PMSA	522738	522021	1331	312	16	1640	519	27	1539	299	7	1503	377	17	7,21	22,6	25,06%
New York PMSA	8692782	8650425	11619	5758	130	13532	6663	146	15341	6734	205	13497	6385	160	7,35	39,8	47,31%
Newark PMSA	1952407	1943455	4146	514	24	4549	322	12	5241	723	37	4645	520	24	2,66	21,4	11,19%
Newburgh PMSA	369392	365394	1548	58	8	1940	245	24	2122	309	40	1870	204	24	5,52	8,5	10,91%
Stamford-Norwalk PMSA	332941	331661	619	74	3	674	109	10	921	414	27	738	199	13	5,98	14,9	26,96%
Trenton PMSA	331629	329797	1063	21	2	1393	193	3	1149	63	2	1202	92	2	2,78	39,6	7,68%
Waterbury PMSA	222137	221627	598	50	1	603	0	0	584	0	0	595	17	0	0,75	50,0	2,80%
San Franc.-Oak.-San Jose CMSA	6816047	6717623	26528	8468	396	29065	10617	511	26340	8871	400	27311	9319	436	13,67	21,4	34,12%
Oakland PMSA	2318522	2273911	9723	2170	111	9973	2738	157	8864	1884	68	9520	2264	112	9,76	20,2	23,78%
San Francisco PMSA	1683309	1669697	3914	2111	77	5262	3107	120	4443	2344	71	4540	2521	89	14,97	28,2	55,53%
San Jose PMSA	1641215	1620453	8310	3866	173	7506	3314	138	6806	3298	167	7541	3493	159	21,28	21,9	46,32%
Santa Cruz-Watsonville PMSA	242994	238393	733	132	16	559	154	14	463	123	12	585	136	14	5,61	9,7	23,30%
Santa Rosa PMSA	433304	426156	1961	130	8	3062	857	46	3036	595	37	2686	527	30	12,17	17,4	19,63%
Vallejo-Fairfield-Napa PMSA	496703	489013	1887	59	11	2703	447	36	2728	627	45	2439	378	31	7,60	12,3	15,48%
Wash.-Balt. CMSA	7285206	7213299	42082	8928	583	49472	11495	690	51851	12361	551	47802	10928	608	15,00	18,0	22,86%
Baltimore PMSA	2483952	2475952	10638	2021	168	11193	2792	298	13346	3065	157	11726	2626	208	10,57	12,6	22,40%
Hagerstown PMSA	127352	127933	601	0	0	676	0	0	639	30	3	639	10	1	0,79	10,0	1,57%
Washington PMSA	4673902	4609414	30843	6907	415	37603	8703	392	37866	9266	391	35437	8292	399	17,74	20,8	23,40%

Tableau A6- Estimés de population et emplois par certaines régions métropolitaines

		1997	1998	1999 estimé	00-05 en %	00-05 en nombre	2005
Austin-San Marcos	Population (000)-juillet	1069,8	1105,9	1143,2	8,44%	96,52	1239,7
Austin-San Marcos	Revenu personnel en M$87				15,05%	nd	
Austin-San Marcos	Emploi (000):décembre		612,6	643,2	11,07%	71,22	714,4
Boston	Population (000)-juillet	3273,2	3289,1	3305,1	3,74%	123,75	3428,8
Boston	Revenu personnel en M$87				9,31%	nd	
Boston	Emploi (000):décembre		1982,9	2006,1	6,01%	120,53	2126,6
Charlotte-Gastonia-Rock Hill	Population (000)-juillet	803,6	791,8	780,2	5,77%	44,99	825,2
Charlotte-Gastonia-Rock Hill	Revenu personnel en M$87				11,62%	nd	
Charlotte-Gastonia-Rock Hill	Emploi (000):décembre		1383,1	1351,7	7,32%	98,93	1450,6
Chicago, IL	Population (000)-juillet	4267,1	4221,5	4176,4	3,72%	155,41	4331,8
Chicago, IL	Revenu personnel en M$87				9,55%	nd	
Chicago, IL	Emploi (000):décembre		7939,3	7883,4	5,92%	467,01	8350,4
Columbus, OH	Population (000)-juillet	1456,4	1469,6	1482,9	4,86%	72,11	1555,0
Columbus, OH	Revenu personnel en M$87				10,92%	nd	
Columbus, OH	Emploi (000):décembre		849,9	862,2	7,25%	62,49	924,7
Denver-Boulder-Greeley, CO	Population (000)-juillet	2319	2365,3	2412,5	6,93%	167,08	2579,6
Denver-Boulder-Greeley, CO	Revenu personnel en M$87				13,05%	nd	
Denverx, CO	Emploi (000):décembre		1116,4	1147,0	8,68%	99,60	1246,6
Fort Worth-Arlington, TX	Population (000)-juillet	1554,8	1592,6	1631,3	6,44%	105,09	1736,4
Fort Worth-Arlington, TX	Revenu personnel en M$87				12,51%	nd	
Fort Worth-Arlington, TX	Emploi (000):décembre		754,9	785,4	8,79%	69,02	854,4
Jersey City	Population (000)-juillet	554,5	557,1	559,7	nd	nd	
Jersey City	Revenu personnel en M$87				nd	nd	
Jersey City	Emploi (000):décembre		249,3	251,6	nd	nd	
Miami, FL	Population (000)-juillet	1019,8	998,8	978,2	4,59%	44,92	1023,1
Miami, FL	Revenu personnel en M$87				10,82%	nd	
Miami, FL	Emploi (000):décembre		2152,4	2128,9	5,85%	124,45	2253,3
Middl.-Som-Hunterdon	Population (000)-juillet	1105,8	1121,5	1137,4	5,36%	61,00	1198,4
Middl-Som-Hunterdon	Revenu personnel en M$87				11,19%	nd	
Middl-Som-Hunterdon	Emploi (000):décembre		634,4	647,2	9,56%	61,85	709,1
Minneapolis-St. Paul	Population (000)-juillet	2794,9	2831,2	2868,0	4,82%	138,28	3006,3
Minneapolis-St. Paul	Revenu personnel en M$87				10,30%	nd	
Minneapolis-St. Paul,	Emploi (000):décembre		1709,9	1745,7	6,50%	113,42	1859,1
Nassau-Suffolk	Population (000)-juillet	1214,5	1184,2	1154,7	1,30%	15,01	1169,7
Nassau-Suffolk	Revenu personnel en M$87				6,69%	nd	
Nassau-Suffolk	Emploi (000):décembre		2673,5	2660,6	4,98%	132,51	2793,1
New York, NY	Population (000)-juillet	8650,4	8692,8	8735,4	0,95%	83,00	8818,0
New York, NY	Revenu personnel en M$87				6,14%	nd	
New York, NY	Emploi (000):décembre		4158,2	4263,8	2,12%	90,34	4354,1
Norfolk-Virg Beach-Newp	Population (000)-juillet	1544,8	1542,1	1539,4	4,15%	63,92	1603,3
Norfolk-Virg Beach-Newp	Revenu personnel en M$87				9,88%	nd	
Norfolk-Virg.Beach-Newp	Emploi (000):décembre		689,1	698,7	5,91%	41,31	740,0
Portland-Salem, OR-WA	Population (000)-juillet	2114,5	2149,1	2184,3	6,45%	140,85	2325,1
Portland-Salem, OR-WA	Revenu personnel en M$87				12,43%	nd	
Portland-Salem, OR-WA	Emploi (000):décembre		957,6	986,4	8,15%	80,38	1066,8
San Diego, CA	Emploi (000):décembre	2723,7	2780,6	2838,7	8,21%	232,93	3071,6
San Diego, CA	Revenu personnel en M$87				14,74%	nd	
San Diego, CA	Emploi (000):décembre		1122,9	1139,0	10,69%	121,79	1260,8
San Jose, CA	Population (000)-juillet	1620,4	1641,2	1662,3	5,32%	88,50	1750,8
San Jose, CA	Revenu personnel en M$87				11,42%	0,00	
San Jose, CA	Emploi (000):décembre		965,5	975,8	8,04%	78,50	1054,3
Seattle-Bellevue-Everett, WA	Population (000)-juillet	3378,5	3424,4	3470,9	8,16%	283,19	3754,1
Seattle-Bellevue-Everett, WA	Revenu personnel en M$87				13,49%	nd	
Seattle-Bellevue-Everett, WA	Emploi (000):décembre		1377,7	1409,6	9,75%	137,39	1547,0
Washington, DC-MD-VA-WV	Population (000)-juillet	4609,4	4673,9	4739,3	6,16%	291,75	5031,1
Washington, DC-MD-VA-WV	Revenu personnel en M$87				11,37%	nd	
Washington, DC-MD-VA-WV	Emploi (000):décembre		2511,5	2676,2	7,44%	199,18	2875,4

Source: Estimés basés sur les prévisions du Regional Economic Analysis Division,

Tableau B1- Données sur le marché des bureaux en 1997

Marché	Population	Inventaire	Espace inoccupé	Taux d'inoccupation	Construction	Absorption
Atlanta, Georgia	3 614 835	66 548 080	5 504 896	8,3	4 780 470	nd
Austin, Texas	1 066 796	21 694 525	1 504 935	6,9	700 000	1 252 388
Baltimore, Maryland	2 481 499	39 205 030	4 885 312	12,5	679 949	1 308 076
Baton Rouge, Louisiana	571 387	3 460 851	170 196	4,9	115 000	71 855
Birmingham, Alabama	901 156	16 433 620	1 079 371	6,6	449 000	422 379
Boise, Idaho	381 882	9 854 900	486 755	4,9	155 000	170 256
Boston, Massachussetts	5 816 826	101 623 346	4 515 263	4,4	2 450 300	1 841 332
Buffalo, New York	1 170 646	7 853 073	1 165 903	14,8	454 000	191 496
Charleston, South Carolina	491 706	3 635 257	349 200	9,6	0	238 471
Charlotte, North Carolina	1 341 841	22 618 338	1 432 874	6,3	2 194 700	1 769 867
Chicago, Illinois	7 769 033	108 519 850	11 229 925	10,3	0	3 104 238
Cincinnati, Ohio	1 604 320	70 636 658	2 508 150	3,6	600 000	336 046
Cleveland, Ohio	2 235 652	36 130 841	4 716 032	13,1	194 000	830 931
Colorado Springs, Colorado	481 958	16 168 397	1 398 586	8,7	660 250	637 886
Columbia, South Carolina	493 301	9 955 000	1 199 550	12,0	225 000	42 900
Columbus, Ohio	1 457 780	28 676 079	963 235	3,4	1 375 000	1 998 006
Dallas, Texas	3 085 514	117 088 605	17 521 014	15,0	5 256 678	2 983 303
Dayton, Ohio	949 440	11 631 924	1 585 696	13,6	0	153 675
Denver, Colorado	1 894 898	61 463 400	7 070 900	11,5	2 603 800	722 100
Des Moines, Iowa	431 273	8 493 815	901 954	10,6	150 000	-256 077
Detroit, Michigan	4 322 984	59 211 561	4 722 576	8,0	nd	2 402 676
El Paso, Texas	694 721	6 585 566	774 351	11,8	nd	134 000
Fargo, North Dakota	166 593	2 876 955	124 716	4,3	418 539	70 625
Fort Lauderdale, Florida	1 459 739	14 669 074	1 306 958	8,9	225 793	912 257
Fort Wayne, Indiana	477 548	5 426 800	387 419	7,1	0	223 280
Fort Worth, Texas	1 546 463	18 311 823	2 114 405	11,5	75 000	314 849
Fresno, California	674 853	12 771 400	1 189 000	9,3	41 000	310 300
Gainesville, Florida	197 878	2 115 900	100 000	4,7	46 000	185 400
Grand Rapids, Michigan	1 024 228	9 262 900	478 780	5,2	435 000	600 220
Greensboro, North Carolina	1 152 446	13 407 874	1 455 093	10,9	500 677	610 248
Greenville, South Carolina	904 875	4 497 143	542 322	12,1	251 000	359 127
Harrisburg, Pennsylvania	616 763	34 550 000	908 000	2,6	470 000	1 411 500
Hartford, Connecticut	1 109 412	22 324 534	4 899 967	21,9	0	nd
Houston, Texas	3 841 230	108 069 222	10 371 990	9,6	289 663	6 500 452
Indianapolis, Indiana	1 504 961	18 836 055	2 212 251	11,7	832 000	-361 318
Jackson, Mississippi	424 152	16 863 000	867 000	5,1	420 000	121 000
Jacksonville, Florida	1 021 984	20 063 108	1 379 700	6,9	874 540	221 990
Kansas City, Missouri	1 703 149	32 590 057	2 386 636	7,3	540 000	661 059
Knoxville,Tennessee	656 549	9 715 000	950 350	9,8	0	134 650
Las Vegas, Nevada	1 244 232	11 733 085	1 198 702	10,2	939 609	1 259 306
Little Rock, Arkansas	552 830	10 266 894	1 043 184	10,2	75 000	125 708
Los Angeles, California	9 184 770	nd	nd	nd	nd	nd
Los Angeles-Central, California	nd	29 431 111	5 841 082	19,8	0	979 918
Los Angeles-East, California	nd	2 700 000	324 000	12,0	0	81 000
Los Angeles-Orange, California	2 672 457	54 211 767	5 819 397	10,7	0	1 592 542
Los Angeles-San Fernando Valley, CA	nd	31 039 859	3 724 783	12,0	520 000	313 798
Los Angeles-South Bay, California	nd	29 707 106	6 491 494	21,9	0	1 278 259
Los Angeles-West, California	nd	57 000 000	6 000 000	10,5	1 500 000	nd
Louisville, Kentucky	996 430	14 026 000	1 995 000	14,2	270 000	140 000
Melbourne, Florida	459 322	4 132 141	602 493	14,6	30 800	320 126
Memphis, Tennessee	1 086 723	20 362 247	1 443 036	7,1	811 278	37 885
Miami, Florida	2 092 559	27 726 336	2 855 022	10,3	630 000	1 058 227
Milwaukee, Wisconsin	1 459 626	25 352 584	2 782 116	11,0	nd	627 228
Minneapolis, Minnesota	2 792 016	47 013 985	3 088 199	6,6,	508 000	1 770 603
Mobile, Alabama	523 294	3 150 000	417 000	13,2	0	161 000
Nashville, Tennessee	1 134 052	14 627 975	765 817	5,2	1 157 353	677 302
New Haven, Connecticut	1 630 094	12 100 000	2 605 000	21,5	0	360 000
New Jersey-Central, NJ	nd	52 421 000	5 370 000	10,2	650 000	1 679 000
Middlesex-Somerset-Hunterdon, NJ	1 099 498	nd	nd	nd	nd	nd

Tableau B1- Données sur le marché des bureaux en 1997

Marché	Population	Inventaire	Espace inoccupé	Taux d'inoccupation	Construction	Absorption
NewJersey-Northern, NJ	nd	86 468 779	11 244 230	13,0	584 047	6 286 899
Bergen-Passaic, New Jersey	1 315 121	nd	nd	nd	nd	nd
Jersey City, New Jersey	550 443	nd	nd	nd	nd	nd
Newark, New Jersey	1 942 958	nd	nd	nd	nd	nd
New Jersey-Southern, NJ	nd	14 580 000	2 408 105	16,5	876 000	602 846
Trenton, New Jersey	330 689	nd	nd	nd	nd	nd
New Orleans, Louisiana	1 315 038	17 982 442	3 113 731	17,3	nd	188 544
New York-Brooklyn/Queens, NY	nd	67 562 798	6 738 420	10,0	nd	nd
New York-Long Island, New York	2 663 455	37 593 000	4 749 000	12,6	nd	1 368 000
New York - Manhattan, New York	nd	335 402 000	35 410 000	10,6	1 600 000	9 297 000
New York, New York	8 647 379	nd	nd	nd	nd	nd
Norfolk, Virginia	1 549 885	15 397 077	1 415 803	9,2	0	623 958
Oakland, California	2 229 178	26 220 820	3 727 148	14,2	0	-475 960
Oklahoma City, Oklahoma	1 034 215	13 840 513	2 095 734	15,1	nd	-198 595
Omaha, Nebraska	686 706	14 428 331	949 796	6,6	125 000	1 063 089
Orlando, Florida	1 438 297	23 644 669	1 301 489	5,5	635 000	1 156 536
Philadelphia, Pennsylvania	4 951 563	84 444 532	9 269 752	11,0	1 107 300	3 413 338
Phoenix, Arizona	2 815 051	23 015 924	1 739 781	7,6	946 270	189 742
Pittsburgh, Pennsylvania	2 371 021	31 829 687	3 525 656	11,1	nd	454 842
Portland, Maine	252 300	6 500 000	390 000	6,0	nd	46 000
Portland, Oregon	1 787 220	17 476 581	1 121 089	6,4	1 107 793	550 685
Raleigh, North Carolina	1 046 524	21 550 963	1 543 355	7,2	1 139 267	616 253
Reno, Nevada	304 341	3 882 000	218 000	5,6	110 000	143 000
Richmond, Virginia	942 716	18 857 762	1 551 442	8,2	480 000	796 089
Rochester, New York	1 087 973	11 505 275	1 268 842	11,0	nd	849 644
Sacramento, California	1 502 067	26 281 850	2 343 542	8,9	988 703	343 496
Saint Louis, Missouri	2 553 415	34 046 642	3 181 563	9,3	649 000	1 568 401
Salt Lake City, Utah	1 234 855	17 600 000	460 000	2,6	800 000	840 000
San Antonio, Texas	1 511 534	16 311 559	1 481 419	9,1	0	782 391
San Diego, California	2 661 471	59 467 500	5 513 078	9,3	240 000	1 377 557
San Francisco, California	1 666 748	51 533 573	3 429 681	6,7	567 122	1 719 748
San Jose, California	1 618 410	15 517 215	692 347	4,5	568 000	243 017
Santa Rosa, California	425 653	4 337 114	364 317	8,4	0	106 677
Seattle, Washington	2 256 224	28 801 904	1 994 297	6,9	300 000	1 401 643
Sioux City, Iowa	121 758	1 353 031	39 226	2,9	210 000	142 808
Sioux Falls, South Dakota	158 626	1 771 850	239 428	13,5	33 450	39 034
Springfield, Massachussetts	576 250	3 400 000	265 000	7,8	nd	70 000
Syracuse, New York	743 820	9 211 000	1 667 000	18,1	0	138 000
Tampa, Florida	2 214 134	21 136 786	1 834 102	8,7	nd	728 757
Toledo, Ohio	610 953	6 500 484	1 283 351	19,7	nd	-146 462
Tulsa, Oklahoma	761 488	14 248 759	1 555 949	10,9	0	887 345
Washington, D.C.	4 602 195	243 790 671	18 013 569	7,4	2 783 463	nd
Washington, D.C. - Northern Virginia	nd	106 513 413	4 918 785	4,6	1 041 169	1 053 042
Washington, D.C. - Suburban Maryland	nd	60 849 863	5 293 938	8,7	164 869	1 658 887

Source: SIOR

Tableau B2- Données sur le marché des bureaux en 1998

Marché	Population	Inventaire	Espace inoccupé	Taux d'inoccupation	Construction	Absorption
Etats-Unis	270 298 524	3 491 274	305 624	8,8	119 764	111 526
Bristol, VA	99 226	710	65	9,2	22	nd
Buffalo, NY	1 152 541	8 286	961	11,6	278	638
Charleston, SC	541 159	3 728	314	8,4	250	193
Chicago, IL	7 939 351	148 604	17 517	11,8	2 814	3 848
Cincinnati, OH	1 617 836	32 284	2 832	8,8	520	4 542
Cleveland, OH	2 222 731	36 144	4 396	12,2	650	1 491
Columbia, SC	512 316	9 955	839	8,4	305	360
Dallas, TX	3 209 886	134 864	17 629	13,1	12 171	7 007
Dayton, OH	948 522	12 103	194	16	18	147
Denver, CO	1 938 642	63 708	6 476	10,2	22	5 213
Des Moines, IA	436 922	9 228	884	9,6	88	168
El Paso, TX	703 127	685	864	12,6	120	175
Fort Lauderdale, FL	1 503 407	15 293	1 596	10,4	1 258	1 219
Fort Worth, TX	1 592 577	18 433	2 195	11,9	365	41
Fresno, CA	870 478	13 168	1 437	10,9	156	353
Grand Rapids, MI	1 037 933	1 019	959	9,4	415	447
Greensboro, NC	1 167 629	14 181	1 859	13,1	423	369
Greenville, SC	918 351	5 014	585	11,7	325	474
Hartford, CT	1 143 859	20 689	4 261	20,6	-	nd
Indianapolis, IN	1 519 194	19 759	2 318	11,7	791	600
Jacksonville, FL	1 044 684	22 669	2 291	10,1	176	1 695
Knoxville, TN	659 074	9 715	870	9	170	80
Las Vegas, NV	1 321 546	13 936	1 625	11,7	950	1 777
Little Rock, AR	556 295	1 038	918	8,8	240	238
Los Angeles-Central, CA	nd	27 836	512	18,4	nd	-380
Los Angeles-East, CA	nd	274	247	9	40	117
Los Angeles-Inland Empire, CA	nd	6 241	1 131	18,1	117	90
Los Angeles-Orange County, CA	2 721 701	5 381	4 611	8,6	1 201	3 167
Los Angeles-San Fernando, CA	nd	31 601	3 792	12	600	494
Los Angeles-San Gabriel, CA	nd	12 267	184	15	nd	1 195
Los Angeles-South Bay, CA	nd	29 707	5 494	18,5	377	997
Los Angeles-West, CA	nd	46 829	3 893	8,3	951	1 753
Louisville, KY	999 267	14 196	1 841	13	450	424
Melbourne, FL	466 093	4 211	592	14,1	44	89
Miami, FL	2 152 437	28 729	2 758	9,6	1 296	973
Milwaukee, WI	1 459 805	25 577	2 555	10	165	451
Mobile, AL	532 257	3 363	450	13,4	46	180
Nashua, NH	182 482	1 891	229	12,1	106	-58
New Haven, CT	nd	125	206	16,5	290	300
New Jersey-Central, NJ	nd	62 469	6 924	11,1	4 301	3 193
New Jersey-Northern, NJ	nd	63 887	11 466	17,9	2 086	3 691
New Jersey-Southern, NJ	nd	15 606	1 618	10,4	571	1 817
New Orleans, LA	1 309 445	17 822	2 814	15,8	nd	140
New York-Long Island, NY	nd	37 355	3 298	8,8	720	1 213
Oakland, CA	2 318 522	1 519	3 209	21,1	275	nd
Oklahoma City, OK	1 038 999	14 025	2 324	16,6	nd	-43
Philadelphia, PA	4 946 562	85 517	7 542	8,8	1 112	1 892
Pittsburgh, PA	2 346 153	33 602	4 107	12,2	241	-634
Providence, RI	574 038	914	946	10,4	45	656
Richmond, VA	957 032	19 349	1 645	8,5	242	398
Roanoke, VA	227 828	2 797	333	11,9	39	51
Rochester, NY	1 081 883	13 443	149	11,1	477	301
Sacramento, CA	1 531 963	26 877	222	8,3	2 701	719
Saint Louis, MO	2 563 801	35 913	3 392	9,4	1 356	1 656
San Antonio, TX	1 538 338	16 833	1 956	11,6	446	47
Shreveport, LA	378 641	3 621	879	24,3	nd	27
Sonoma, CA	433 304	4 736	509	10,7	91	254

Tableau B2- Données sur le marché des bureaux en 1998

Marché	Population	Inventaire	Espace inoccupé	Taux d'inoccupation	Construction	Absorption
South Bend, IN	258 088	2 916	252	8,6	140	237
Syracuse, NY	73 464	9 211	1 427	15,5	-	249
Tampa, FL	2 256 559	22 161	2 048	9,2	1 078	810
Toledo, OH	609 935	6 674	1 265	18,9	107	131
Tucson, AZ	790 755	635	614	9,7	197	-108
Tulsa, OK	776 906	14 929	1 283	8,6	-	954
Ventura/Oxnard, CA	731 967	9 375	1 225	13,1	200	260
West Palm Beach, FL	1 032 625	8 946	102	11,4	340	859
Wichita, KS	544 343	6 001	997	16,6	nd	24
Wilmington, DE	565 329	11 002	1 103	10	113	407
Youngstown, OH	591 752	25	315	12,6	25	-5

Source: SIOR

Tableau B3- Données sur le marché des bureaux en 1999

Marché	Population	Inventaire	Espace inoccupé	Taux d'inoccupation	Construction	Absorption
Atlanta, Georgia	3 824 281	107 334 845	12 189 642	11,4	6 062 138	5 341 395
Austin, Texas	1 132 817	22 798 408	1 496 567	6,6	1 649 807	322 199
Baltimore, Maryland	2 490 590	39 538 941	3 855 645	9,8	1 445 276	2 531 869
Baton Rouge, Louisiana	578 445	3 490 851	205 615	5,9	30 000	-5 670
Birmingham, Alabama	913 565	20 096 000	2 002 900	10,0	67 000	132 900
Boise, Idaho	405 007	5 928 251	683 416	11,5	282 955	989 121
Boston, Massachussetts	5 894 873	114 310 208	8 080 418	7,1	12 588 621	3 507 543
Buffalo, New York	1 146 556	8 564 103	1 230 691	14,4	208 009	8 733
Charleston, South Carolina	544 103	3 916 147	344 105	8,8	385 000	148 832
Charlotte, North Carolina	1 405 961	27 729 534	2 446 869	8,8	4 400 000	1 881 674
Chicago, Illinois	7 980 055	148 717 159	17 270 763	11,6	4 293 568	-1 924 164
Cincinnati, Ohio	1 624 719	32 284 523	3 095 449	9,6	532 000	336 852
Cleveland, Ohio	2 219 856	36 379 263	3 899 974	10,7	899 116	731 318
Colorado Springs, Colorado	498 097	18 099 683	944 231	5,2	1 452 265	1 059 605
Columbia, South Carolina	517 411	10 470 000	863 100	8,2	515 000	491 300
Columbus, Ohio	1 478 498	31 312 248	1 421 974	4,5	2 090 000	748 770
Dallas, Texas	3 269 983	148 101 792	25 790 911	17,4	6 320 079	5 138 714
Dayton, Ohio	945 669	11 961 460	1 685 098	14,1	nd	264 120
Denver, Colorado	1 965 781	70 689 285	4 043 600	5,7	3 260 943	7 657 791
Des Moines, Iowa	440 560	9 228 384	852 418	9,2	15 000	31 436
Detroit, Michigan	4 483 071	74 776 132	3 414 877	4,6	805 000	2 706 376
El Paso, Texas	713 257	7 173 050	942 435	13,1	nd	243 799
Fargo, North Dakota	169 446	3 566 945	296 568	8,3	68 586	269 280
Fort Lauderdale, Florida	1 498 581	31 285 051	2 080 747	6,7	777 369	1 083 830
Fort Wayne, Indiana	483 652	5 548 800	400 648	7,2	68 000	23 605
Fort Worth, Texas	1 618 343	18 571 717	2 354 713	12,7	393 233	77 598
Fresno, California	888 903	14 051 300	1 628 800	11,6	303 000	691 300
Gainesville, Florida	206 306	2 285 364	74 000	3,2	227 685	134 764
Grand Rapids, Michigan	1 045 268	10 604 800	977 358	9,2	320 000	396 377
Greensboro, North Carolina	1 178 495	14 351 206	1 938 789	13,5	564 824	90 700
Greenville, South Carolina	926 654	5 984 663	1 058 372	17,7	347 000	497 481
Harrisburg, Pennsylvania	617 166	35 630 000	1 300 000	3,6	240 000	-129 000
Hartford, Connecticut	1 109 946	21 767 484	4 159 817	19,1	"-"	1 179 466
Houston, Texas	3 991 691	107 620 268	9 231 204	8,6	5 360 403	2 758 462
Indianapolis, Indiana	1 530 570	21 505 930	2 049 481	9,5	307 544	1 261 138
Jackson, Mississippi	156 597	17 632 000	755 000	4,3	220 000	-90 000
Jacksonville, Florida	1 058 981	15 004 818	1 521 528	10,1	1 170 261	1 437 978
Kansas City, Missouri	1 751 214	47 363 705	2 760 154	5,8	2 420 154	2 956 464
Knoxville,Tennessee	663 880	6 885 633	886 797	12,9	93 887	415 645
Las Vegas, Nevada	1 367 114	15 561 648	1 877 753	12,1	1 092 214	1 132 431
Little Rock, Arkansas	560 035	10 539 650	818 875	7,8	347 000	259 031
Los Angeles, California	9 377 938	nd	nd	nd	nd	nd
Los Angeles-Central, California	nd	27 378 107	5 241 515	19,1	nd	785 358
Los Angeles-East, California	nd	1 840 000	147 200	8,0	60 000	18 400
Los Angeles-Orange County, CA	2 735 375	54 377 716	4 192 854	7,7	3 057 600	-272 063
Los Angeles-San Fernando Valley, CA	nd	32 075 859	3 464 192	10,8	425 000	802 911
Los Angeles-South Bay, California	nd	29 898 138	4 519 621	15,1	81 870	1 096 753
Los Angeles-West, California	nd	40 426 500	3 319 100	8,2	650 000	796 749
Louisville, Kentucky	1 003 148	14 636 000	1 840 000	12,6	225 000	341 000
Melbourne, Florida	470 027	4 397 203	592 321	13,5	60 000	186 080
Memphis, Tennessee	1 100 230	17 373 697	1 313 131	7,6	2 240 000	nd
Miami, Florida	2 131 916	30 625 934	3 154 858	10,3	1 429 439	1 174 714
Milwaukee, Wisconsin	1 458 453	25 900 000	2 630 000	10,2	550 000	245 000
Minneapolis, Minnesota	2 856 786	49 314 949	4 028 268	8,2	4 887 500	202 315
Mobile, Alabama	536 301	3 577 328	527 216	14,7	90 000	106 872
Nashville, Tennessee	1 171 096	20 620 169	2 101 729	10,2	1 890 770	-1 842 317
New Haven, Connecticut	1 633 739	13 900 000	2 115 000	15,2	390 000	360 000
New Jersey-Central, NJ	nd	66 644 516	7 162 699	10,7	1 595 290	3 937 343
Middlesex-Somerset-Hunterdon, NJ	1 131 905	nd	nd	nd	nd	nd
NewJersey-Northern, NJ	nd	71 724 450	10 998 274	15,3	3 845 430	8 304 398

Tableau B3- Données sur le marché des bureaux en 1999

Marché	Population	Inventaire	Espace inoccupé	Taux d'inoccupation	Construction	Absorption
Bergen-Passaic, New Jersey	1 349 797	nd	nd	nd	nd	nd
Jersey City, New Jersey	558 499	nd	nd	nd	nd	nd
Newark, New Jersey	1 956 546	nd	nd	nd	nd	nd
New Jersey-Southern, NJ	nd	16 177 000	1 575 094	9,7	nd	4 810 437
Trenton, New Jersey	332 203	nd	nd	nd	nd	nd
New Orleans, Louisiana	1 310 213	nd	nd	nd	nd	nd
New York-Brooklyn/Queens, NY	nd	68 576 000	3 300 000	4,8	nd	2 200 000
New York-Long Island, New York	2 680 413	37 819 718	2 651 522	7,0	1 122 000	1 111 098
New York - Manhattan, New York	nd	340 010 000	24 060 000	7,1	3 293 000	4 234 000
New York, New York	8 718 045	nd	nd	nd	nd	nd
Norfolk, Virginia	1 547 085	18 828 964	1 291 365	6,9	129 000	537 237
Oakland, California	2 322 512	24 070 710	1 538 132	6,4	550 000	nd
Oklahoma City, Oklahoma	1 045 728	nd	nd	nd	nd	nd
Omaha, Nebraska	699 385	8 806 000	534 980	6,1	805 000	285 360
Orlando, Florida	1 531 635	21 397 000	2 294 000	10,7	2 421 000	1 928 000
Philadelphia, Pennsylvania	4 946 435	87 727 781	9 152 532	10,4	777 459	1 597 279
Phoenix, Arizona	2 994 922	27 494 379	2 515 692	9,1	2 182 226	936 197
Pittsburgh, Pennsylvania	2 336 230	34 077 522	4 111 429	12,1	755 000	-264 779
Portland, Maine	255 078	6 557 000	253 000	3,9	85 000	50 000
Portland, Oregon	1 843 362	17 563 381	1 326 678	7,6	1 229 978	683 390
Raleigh, North Carolina	1 101 410	24 747 942	1 766 436	7,1	2 194 495	1 791 725
Reno, Nevada	319 386	4 560 000	515 000	11,3	50 000	217 000
Richmond, Virginia	964 695	20 065 431	1 842 131	9,2	630 000	519 172
Rochester, New York	1 081 365	14 042 540	1 748 737	12,5	nd	339 903
Sacramento, California	1 535 958	29 080 025	2 426 871	8,3	2 303 750	1 785 778
Saint Louis, Missouri	2 568 578	38 561 801	3 987 369	10,3	1 281 318	2 053 521
Salt Lake City, Utah	1 281 817	nd	nd	nd	nd	nd
San Antonio, Texas	1 559 558	17 260 981	2 109 483	12,2	680 000	274 493
San Diego, California	2 798 201	61 767 810	4 614 249	7,5	2 370 232	2 589 188
San Francisco, California	1 717 639	53 764 322	1 948 438	3,6	1 547 322	2 571 730
San Jose, California	1 671 121	17 506 670	995 391	5,7	989 993	2 715 907
Santa Rosa, California	436 792	nd	nd	nd	nd	nd
Seattle, Washington	2 330 597	26 164 250	665 090	2,5	2 889 825	1 671 088
Sioux City, Iowa	120 505	1 717 888	72 821	4,2	"-"	220 949
Sioux Falls, South Dakota	165 275	1 910 900	176 784	9,3	213 600	101 975
Springfield, Massachussetts	575 299	4 427 000	455 000	10,3	50 000	97 000
Syracuse, New York	732 039	9 360 555	1 269 828	13,6	"-"	156 828
Tampa, Florida	2 281 537	23 054 387	1 864 472	8,1	1 274 525	1 077 172
Toledo, Ohio	609 243	6 928 184	1 294 874	18,7	213 260	196 264
Tulsa, Oklahoma	783 728	15 129 394	2 102 206	13,9	884 000	-619 343
Washington, D.C.	4 714 675	88 811 115	3 942 847	4,4	4 346 326	2 096 863
Washington, D.C. - Northern Virginia	nd	116 771 150	3 900 880	3,3	10 165 342	6 809 927
Washington, D.C. - Suburban Maryland	nd	65 942 072	4 807 274	7,3	2 845 221	1 130 547

Source: SIOR

Tableau C1- Aperçu du marché des immeubles industriels par région métropolitaine, 1999

Marché	Population	Inventaire	Espace inoccupé	Taux Inocc	Construction	Absorption	Abs/ (constr+inocc)
Atlanta, Georgia	3 824 281	348 360 870	30 153 775	8,7	7 223 673	12 874 043	34,4%
Austin, Texas	1 132 817	23 245 725	1 649 839	7,1	1 800 967	2 097 870	60,8%
Baltimore, Maryland	2 490 590	150 033 321	16 205 288	10,8	3 178 033	2 018 993	10,4%
Baton Rouge, Louisiana	578 445	16 376 000	650 000	4,0	275 650	166 000	17,9%
Bergen-Passaic, New Jersey	1 349 797	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Birmingham, Alabama	913 565	86 515 772	3 125 410	3,6	1 195 568	1 269 251	29,4%
Boise, Idaho	405 007	19 469 577	798 124	4,1	459 605	-728 547	-57,9%
Boston, Massachussetts	5 894 873	87 361 763	6 371 153	7,3	806 000	965 100	13,4%
Buffalo, New York	1 146 556	98 887 433	9 432 676	9,5	425 000	115 330	1,2%
Charleston, South Carolina	544 103	5 559 004	1 132 781	20,4	620 000	1 864 480	106,4%
Charlotte, North Carolina	1 405 961	21 379 694	2 309 006	10,8	998 900	1 464 787	44,3%
Chicago, Illinois	7 980 055	892 891 251	59 183 259	6,6	1 681 320	25 069 609	41,2%
Cincinnati, Ohio	1 624 719	216 200 000	12 770 000	5,9	5 800 000	10 230 000	55,1%
Cleveland, Ohio	2 219 856	310 967 000	22 481 100	7,2	956 900	1 211 900	5,2%
Colorado Springs, Colorado	498 097	28 782 908	1 271 567	4,4	306 169	701 389	44,5%
Columbia, South Carolina	517 411	25 663 127	1 734 000	6,8	1 448 000	1 251 000	39,3%
Columbus, Ohio	1 478 498	151 000 000	10 500 000	7,0	3 400 000	350 000	2,5%
Dallas, Texas	3 269 983	308 600 000	22 836 000	7,4	12 200 000	13 443 000	38,4%
Dayton, Ohio	945 669	46 790 000	5 620 000	12,0	200 000	-630 000	-10,8%
Denver, Colorado	1 965 781	142 656 876	8 883 482	6,2	3 900 664	3 141 530	24,6%
Des Moines, Iowa	440 560	22 658 000	1 339 000	5,9	250 000	789 983	49,7%
Detroit, Michigan	4 483 071	500 000 000	29 806 539	6,0	5 282 071	N/D	N/D
El Paso, Texas	713 257	48 568 185	3 524 729	7,3	2 193 981	2 503 038	43,8%
Fargo, North Dakota	169 446	13 764 464	340 276	2,5	253 282	397 535	67,0%
Fort Lauderdale, Florida	1 498 581	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Fort Wayne, Indiana	483 652	35 315 000	4 774 118	13,5	472 500	-19 118	-0,4%
Fort Worth, Texas	1 618 343	161 895 747	9 494 598	5,9	4 200 000	11 181 404	81,6%
Fresno, California	888 903	42 154 145	632 288	1,5	584 000	1 807 283	148,6%
Gainesville, Florida	206 306	2 681 500	55 000	2,1	80 600	481 500	355,1%
Grand Rapids, Michigan	1 045 268	84 500 000	6 250 000	7,4	4 500 000	2 250 000	20,9%
Greensboro, North Carolina	1 178 495	31 900 000	3 692 000	11,6	428 500	230 600	5,6%
Greenville, South Carolina	926 654	66 000 000	1 400 000	2,1	300 000	580 000	34,1%
Harrisburg, Pennsylvania	617 166	98 500 000	1 750 000	1,8	1 000 000	1 420 000	51,6%
Hartford, Connecticut	1 109 946	62 231 739	7 760 021	12,5	300 000	2 032 275	25,2%
Houston, Texas	3 991 691	245 830 287	17 130 723	7,0	2 742 861	7 807 617	39,3%
Indianapolis, Indiana	1 530 570	189 218 000	12 852 000	6,8	1 887 775	5 629 700	38,2%
Jackson, Mississippi	156 597	19 187 000	1 530 000	8,0	40 000	-10 000	-0,6%
Jacksonville, Florida	1 058 981	78 490 000	2 980 000	3,8	1 790 000	1 885 000	39,5%
Jersey City, New Jersey	558 499	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Kansas City, Missouri	1 751 214	136 806 886	8 050 538	5,9	761 000	2 192 367	24,9%
Knoxville,Tennessee	663 880	33 801 023	1 700 712	5,0	N/D	187 013	N/D
Las Vegas, Nevada	1 367 114	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Little Rock, Arkansas	560 035	31 042 710	420 493	1,4	N/D	884 808	N/D
Los Angeles, California	9 377 938	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Los Angeles-Central, California	N/D	223 272 452	10 058 356	4,5	1 898 256	8 675 072	72,6%
Los Angeles-East, California	N/D	83 300 000	2 915 500	3,5	1 500 000	3 296 500	74,7%
Los Angeles-Orange County, CA	2 735 375	228 362 449	12 550 794	5,5	2 259 159	6 754 962	45,6%
Los Angeles-San Fernando Valley, CA	N/D	184 398 861	10 572 262	5,7	2 226 107	717 961	5,6%
Los Angeles-South Bay, California	N/D	188 380 365	8 339 908	4,4	1 414 819	3 855 090	39,5%
Los Angeles-West, California	N/D	32 700 000	350 000	1,1	N/D	200 000	N/D
Louisville, Kentucky	1 003 148	31 400 000	1 700 000	5,4	1 510 000	1 876 500	58,5%
Melbourne, Florida	470 027	7 100 000	400 000	5,6	400 000	400 000	50,0%
Memphis, Tennessee	1 100 230	146 453 000	19 437 000	13,3	3 000 000	5 281 000	23,5%
Miami, Florida	2 131 916	159 250 000	9 272 500	5,8	1 000 000	2 294 600	22,3%
Middlesex-Somerset-Hunterdon, NJ	1 131 905	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Milwaukee, Wisconsin	1 458 453	205 000 000	7 500 000	3,7	400 000	2 800 000	35,4%
Minneapolis, Minnesota	2 856 786	292 816 545	13 540 459	4,6	4 850 000	6 414 486	34,9%
Mobile, Alabama	536 301	13 630 000	196 000	1,4	100 000	935 000	315,9%
Nashville, Tennessee	1 171 096	182 650 000	5 694 000	3,1	1 122 200	2 256 000	33,1%

Tableau C1- Aperçu du marché des immeubles industriels par région métropolitaine, 1999

Marché	Population	Inventaire	Espace inoccupé	Taux inocc	Construction	Absorption	Abs/ (constr+inocc)
New Haven, Connecticut	1 633 739	39 515 000	883 000	2,2	155 000	548 500	52,8%
New Jersey-Central, NJ	N/D	325 235 000	23 898 000	7,3	2 924 034	7 429 195	27,7%
New Jersey-Southern, NJ	N/D	86 082 320	5 128 150	6,0	1 060 400	770 156	12,4%
New Orleans, Louisiana	1 310 213	49 529 897	4 839 616	9,8	300 000	-3 286 759	-63,9%
New York - Manhattan, New York	N/D	N/D	2 000 000	N/D	N/D	N/D	N/D
New York, New York	8 718 045	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
New York-Brooklyn/Queens, NY	N/D	219 090 653	19 551 575	8,9	N/D	3 956 285	N/D
New York-Long Island, New York	2 680 413	131 157 458	13 558 981	10,3	1 800 000	3 811 485	24,8%
Newark, New Jersey	1 956 546	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
NewJersey-Northern, NJ	N/D	345 579 505	22 301 997	6,5	1 100 000	5 900 000	25,2%
Norfolk, Virginia	1 547 085	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Oakland, California	2 322 512	126 711 583	8 306 913	6,6	479 301	7 036 677	80,1%
Oklahoma City, Oklahoma	1 045 728	76 000 000	2 400 000	3,2	2 000 000	4 100 000	93,2%
Omaha, Nebraska	699 385	18 205 500	1 422 000	7,8	1 024 000	510 000	20,9%
Orlando, Florida	1 531 635	78 161 375	5 471 296	7,0	1 881 421	4 061 657	55,2%
Philadelphia, Pennsylvania	4 946 435	244 270 406	26 610 954	10,9	1 124 684	2 382 721	8,6%
Phoenix, Arizona	2 994 922	212 961 000	19 715 000	9,3	6 342 000	9 395 000	36,1%
Pittsburgh, Pennsylvania	2 336 230	132 000 000	14 000 000	10,6	1 000 000	7 000 000	46,7%
Portland, Maine	255 078	9 530 000	140 000	1,5	N/D	285 000	N/D
Portland, Oregon	1 843 362	40 964 029	3 830 863	9,4	663 306	717 638	16,0%
Raleigh, North Carolina	1 101 410	22 500 000	2 650 000	11,8	1 100 000	1 300 000	34,7%
Reno, Nevada	319 386	48 631 104	4 377 808	9,0	1 270 704	3 876 963	68,6%
Richmond, Virginia	964 695	29 569 124	4 464 526	15,1	1 414 735	3 313 474	56,4%
Rochester, New York	1 081 365	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Sacramento, California	1 535 958	125 000 000	8 000 000	6,4	3 000 000	12 000 000	109,1%
Saint Louis, Missouri	2 568 578	211 050 000	6 326 000	3,0	1 450 000	3 489 000	44,9%
Salt Lake City, Utah	1 281 817	91 032 099	7 357 688	8,1	1 623 468	1 700 169	18,9%
San Antonio, Texas	1 559 558	68 367 970	5 018 283	7,3	673 617	7 239 217	127,2%
San Diego, California	2 798 201	159 361 126	13 141 083	8,2	4 877 218	14 616 970	81,1%
San Francisco, California	1 717 639	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
San Jose, California	1 671 121	78 947 492	4 386 476	5,6	388 978	2 817 432	59,0%
Santa Rosa, California	436 792	20 233 864	1 228 243	6,1	500 000	479 332	27,7%
Seattle, Washington	2 330 597	132 222 221	5 876 970	4,4	1 048 166	1 911 255	27,6%
Sioux City, Iowa	120 505	8 225 000	200 000	2,4	100 000	250 000	83,3%
Sioux Falls, South Dakota	165 275	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Springfield, Massachussetts	575 299	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Syracuse, New York	732 039	36 530 000	1 961 500	5,4	N/D	425 500	N/D
Tampa, Florida	2 281 537	65 687 004	4 606 309	7,0	476 322	989 052	19,5%
Toledo, Ohio	609 243	78 684 221	5 657 073	7,2	1 800 000	-2 507 875	-33,6%
Trenton, New Jersey	332 203	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Tulsa, Oklahoma	783 728	55 500 000	2 291 729	4,1	350 000	976 765	37,0%
Washington, D.C.	4 714 675	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Washington, D.C. - Northern Virginia	N/D	58 400 000	3 400 000	5,8	700 000	1 900 000	46,3%
Washington, D.C. - Suburban Maryland	N/D	71 655 164	7 231 727	10,1	1 533 460	1 657 581	18,9%

Tableau D1- Données sur les commerces de détail par région métropolitaine-1997

	Population	GAFO			Offre et demande estimées en 1997		
	98-97	92	97	% 97-92	GLA per Capita Réel	Estimé selon demande	Offre moins Demande
Atlanta, GA MSA	3,08%	7256179	12602175	73,7%	31,6	29,7	1,87
Austin-San Marcos, TX MSA	3,38%	1927467	N/D	N/D	27,9	34,1	-6,19
Boston-Worcester-Lawrence, MA-NH-ME-CT CMSA	0,71%	N/D	N/D	N/D	11,9	20,4	-8,44
Charlotte-Gastonia-Rock Hill, NC-SC MSA	2,32%	3045438	4113596	35,1%	32,5	25,7	6,82
Chicago-Gary-Kenosha, IL-IN-WI CMSA	0,67%	17671615	N/D	N/D	20,6	17,1	3,5
Cincinnati-Hamilton, OH-KY-IN CMSA	0,73%	3477960	N/D	N/D	23,7	21,2	2,56
Cleveland-Akron, OH CMSA	-0,11%	6183586	7639236	23,5%	20,3	13,8	6,52
Columbus, OH MSA	0,90%	3205070	4912110	53,3%	25,8	25,5	0,29
Dall-Dallas TX PMSA	2,78%	9752337	N/D	N/D	32,5	29,4	3,13
Dall-Fort Worth-Arlington TX PMSA	2,43%	9752337	N/D	N/D	32,8	28,8	3,99
Denver-Boulder-Greeley, CO CMSA	2,00%	4838922	7978010	64,9%	32,5	27,6	4,91
Detroit-Ann Arbor-Flint, MI CMSA	0,27%	12443685	17507384	40,7%	19,9	15,9	3,95
Greensboro--Winston-Salem--High Point, NC MSA	1,23%	2259320	3769668	66,8%	30,2	24,7	5,42
Greenville-Spartanburg-Anderson, SC MSA	1,29%	1587873	2586576	62,9%	29,1	23,8	5,37
Houston-Galveston-Brazoria, TX CMSA	2,16%	8483571	N/D	N/D	28,4	27,8	0,59
Indianapolis, IN MSA	0,98%	3225009	5012998	55,4%	27,6	22,8	4,78
Jacksonville, FL MSA	1,54%	1984943	2912664	46,7%	33,3	26,3	7,04
Kansas City, MO-KS MSA	1,18%	3565744	5112955	43,4%	27,7	20,3	7,37
Las Vegas, NV-AZ MSA	4,68%	2233754	4304043	92,7%	36,0	36,3	-0,39
LosA-Los Angeles-Long Beach CA PMSA	1,06%	N/D	N/D	N/D	17,3	17,5	-0,15
LosA-Orange County, CA PMSA	2,18%	30930469	40949605	32,4%	26,7	28,9	-2,16
LosA-Riverside-San Bernardino, CA PMSA	2,18%	30930469	40949605	32,4%	25,7	26,2	20,49
Miam-Fort Lauderdale, FL PMSA	2,07%	8814843	12693163	44,0%	41,4	39,5	1,85
Miam-Miami, FL PMSA	1,10%	8814843	12693163	44,0%	26,4	26,4	0,04
Milwaukee-Racine, WI CMSA	0,05%	3298875	4465221	35,4%	17,0	19,2	22,25
Minneapolis-St Paul, MN-WI MSA	1,30%	6123153	9284444	51,6%	20,5	26,0	25,49
Nashville TN MSA	1,73%	2406207	4007335	66,5%	32,4	29,2	3,25
New Orleans LA MSA	0,10%	2619271	3565420	36,1%	22,6	18,9	3,74
NewY-Nassau-Suffolk, NY PMSA	0,25%	N/D	N/D	N/D	11,5	20,5	28,99
NewY-New York, NY PMSA	0,34%	41623193	N/D	N/D	3,9	8,8	-4,94
NewY-Newark, NJ PMSA	0,26%	41623193	N/D	N/D	11,0	14,8	23,78
Norfolk-Virginia Beach-Newport News, VA-NC MSA	-0,17%	2824684	4076747	44,3%	22,3	23,0	20,67
Oklahoma City, OK MSA	0,76%	2124328	3107521	46,3%	29,4	22,3	7,13
Orlando, FL MSA	2,84%	3279558	5353883	63,3%	38,7	37,4	1,29
Philadelphia PMSA	0,14%	12024639	16234712	35,0%	15,9	18,1	22,24
Phoenix-Mesa, AZ MSA	3,13%	4787170	8650321	80,7%	34,6	31,2	3,33
Pittsburgh, PA MSA	-0,58%	4580064	6138024	34,0%	16,5	14,9	1,59
Portland-Salem, OR-WA CMSA	1,63%	4949967	N/D	N/D	22,4	27,4	25,07
Raleigh-Durham-Chapel Hill, NC MSA	2,81%	1915921	3367680	75,8%	28,5	28,9	20,42
Richmond-Petersburg, VA MSA	1,10%	1852686	2918465	57,5%	25,8	22,4	3,43
Sacramento-Yolo, CA CMSA	1,82%	3189230	4323616	35,6%	24,1	27,4	23,28
St Louis, MO-IL MSA	0,19%	5340149	7238204	35,5%	15,9	18,5	-2,58
Salt Lake City-Ogden, UT MSA	1,35%	2444381	4229352	73,0%	27,4	26,1	1,31
San Antonio, TX MSA	2,11%	2700361	3930702	45,6%	24,5	25,4	-0,94
San Diego, CA MSA	2,09%	5724318	7778894	35,9%	24,8	27,2	-2,34
SanFran-Oakland, CA PMSA	1,96%	16283843	N/D	N/D	19,0	21,9	22,97
SanFran-San Francisco, CA PMSA	0,82%	16283843	N/D	N/D	13,7	21,1	-7,43
SanFran-San Jose, CA PMSA	1,28%	16283843	N/D	N/D	20,8	26,4	-5,59
Seattle-Tacoma-Bremerton, WA CMSA	1,36%	7814127	11084954	41,9%	21,4	29,4	27,94
Tampa-St Petersburg-Clearwater, FL MSA	1,42%	4053102	6310710	55,7%	33,9	31,0	2,84
Wash-Baltimore, MD PMSA	0,32%	15524076	21867795	40,9%	18,4	19,3	-0,9
Wash-Washington, DC-MD-VA-WV PMSA	1,40%	15524076	21867795	40,9%	21,8	24,3	22,44

GAFO:General Merchandise, Apparel & Accessories, Furniture & Furnishings, and Other

Sources: GAFO et population: US Census Bureau

GLA per capita: Eppli M et Laposa S

Tableau E1- Caractéristiques du marché des hôtels

	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres			Construction en % stock	Rangées selon le stock per capita	Taux d'occ.	De janvier à septembre								
								Taux d'occupation			Prix moyen par chambre			Revenu total		
	1998	*estimé 97*	*1998*	*estimé 99*	*1998*	*1998*	*1998*	*1999*	*1998*	*99-98%*	*1999*	*1998*	*99-98%*	*99*	*98*	*99-98%*
Atlanta	561	73 011	77 100	81 418	5,60%	9	65,1%	67,0%	66,7%	0,4%	79,94	78,25	2,2%	4360710	4024061	8,4%
Austin					7,90%	18	67,6%									
Baltimore					11,50%	52	68,9%	72,8%	73,5%	-1,0%	131,36	124,35	5,6%		0	12,2%
Boston	234	34 684	36 800	nd	6,10%	46	72,8%	77,0%	79,0%	-2,5%	184	177	4,0%			
Charlotte					12,30%	16	63,4%									
Chicago	418	69 245	73 400	76 336	6,00%	43	71,2%	70,3%	71,0%	-1,0%	109,51	105,39	3,9%	5876767	5492294	7,0%
Cincinnati					5,10%	33	58,9%									
Cleveland					6,80%	48	64,2%									
Columbus					8,30%	31	64,6%									
Dallas	361	48 843	54 900		12,40%	11	66,2%	64,4%	68,0%	-5,3%	82,4	81,28	1,4%	0	0	9,1%
Denver	194	28 925	30 400		5,10%	26	69,7%	69,0%	71,7%	-3,8%	78,68	78,8	-0,2%	0	0	8,0%
Detroit	270	33 005	33 500	35 175	1,50%	54	66,1%	69,7%	68,0%	2,5%	77,07	72,72	6,0%	1889523	1656562	14,0%
Fairfield-New Haven					4,10%	53	65,5%									
Fort Lauderdale	239	22 271	25 300	nd	13,60%	10	68,4%									
Fort Worth					12,80%	44	61,9%									
Greensboro					7,30%	32	62,1%									
Greenville		10 402	11 036		6,10%	42	58,4%									
Hartford					2,40%	55	67,7%									
Houston	318	45 213	47 700		5,50%	29	64,0%	61,2%	64,7%	-5,4%	74,17	73,86	0,4%	0	0	2,7%
Indianapolis					2,40%	24	61,9%									
Jacksonville		18 721	20 031		7,00%	12	62,5%									
Kansas City		21 865	22 849		4,50%	20	65,5%									
Las Vegas	265	105 660	112 000		6,00%	1	78,4%									
Los Angeles	653	79 842	80 800		1,20%	41	69,6%	70,5%	69,6%	1,3%	91,81	88,5	3,7%	0	0	6,2%
Miami	255	39 225	41 500	43 658	5,80%	5	70,6%	69,6%	70,2%	-0,9%	107,4	100,29	7,1%	3263453	2921749	11,7%
Milwaukee					5,00%	56	63,9%									
Minneapolis	230	28 134	29 400		4,50%	34	68,5%	69,7%	70,9%	-1,7%	80,8	79,99	1,0%	0	0	4,6%
Nashville	238	27 298	29 100		6,60%	8	63,1%	62,2%	62,7%	-0,8%	74,05	74,14	-0,1%	0	0	3,7%
Nassau					3,00%	58	74,7%									
New Orleans	154	27 273	28 200		3,40%	7	68,3%	70,3%	70,6%	-0,4%	113,94	107,83	5,7%	0	0	8,4%
New York	248	66 634	68 300		2,50%	50	81,3%	80,7%	81,2%	-0,6%	178,6	172,09	3,8%	0	0	6,9%

Tableau E1- Caractéristiques du marché des hôtels

	Nombre d'hôtels	Nombre de chambres			Construction en % stock	Rangées selon le stock per capita	Taux d'occ.	De janvier à septembre								
								Taux d'occupation			Prix moyen par chambre			Revenu total		
	1998	*estimé 97*	*1998*	*estimé 99*	*1998*	*1998*	*1998*	*1999*	*1998*	*99-98%*	*1999*	*1998*	*99-98%*	*99*	*98*	*99-98%*
Newark					0,00%	47	75,4%									
Norfolk	313	32 427	33 400		3,00%	21	59,4%	60,6%	62,0%	-2,3%	72,53	69,52	4,3%	0	0	4,1%
Oakland					9,70%	57	73,1%									
Oklahoma City					8,60%	36	55,7%									
Orange County					3,70%	15	65,1%									
Orlando	350	88 219	95 100	100 806	7,80%	2	75,3%	74,0%	76,6%	-3,4%	84,07	82,36	2,1%	6271323	5999646	4,6%
Philadelphia	223	30 347	31 500	34 524	3,80%	51	69,0%	69,1%	69,2%	-0,1%	96,9	95,34	1,6%	2311655	2078221	11,2%
Phoenix	310	40 950	45 700		11,60%	19	65,2%	62,9%	65,6%	-4,1%	98,35	99,95	-1,6%	0	0	4,0%
Pittsburgh					2,70%	49	63,5%									
Portland					9,70%	45	62,2%									
Raleigh		17 153	18 491		7,80%	17	65,1%									
Richmond					4,70%	30	61,9%									
Riverside					1,10%	35	59,2%									
Sacramento					6,70%	39	62,0%									
Salt Lake		16 217	17 450		7,60%	27	64,5%									
San Antonio	198	26 400	26 400		0,00%	23	64,8%	65,0%	65,0%		86	83	3,6%			
San Diego	393	45 130	46 800		3,70%	14	73,1%	76,2%	75,8%	0,5%	103,23	97	6,4%	0	0	8,5%
San Francisco	307	41 643	43 100		3,50%	4	77,8%	79,3%	79,6%	-0,4%	135,01	127,14	6,2%	0	0	8,5%
San Jose					8,10%	37	75,2%									
Seattle	249	26 884	28 900		7,50%	28	71,5%	71,1%	75,1%	-5,3%	96,85	93,77	3,3%	0	0	5,5%
St, Louis	211	28 218	28 500		1,00%	38	62,5%	64,5%	63,8%	1,1%	70,14	69,92	0,3%	0	0	6,5%
Tampa	312	34 844	36 900	38 376	5,90%	22	64,0%	67,0%	66,3%	1,1%	82,82	79,01	4,8%	2129461	1932956	10,2%
W, Palm					4,20%	6	68,5%									
Washington	387	68 577	71800		4,70%	13	72,1%	72,9%	71,8%	1,5%	108,9	103,99	4,7%	0	0	10,6%

Sources: F.W. Dodge Analytics et Smith Travel Research

GUIDE D'ENTREVUE COMPLET

1- Introduction au marché

Pourquoi l'entreprise opère-t-elle aux États-Unis ? Depuis quand ? Est-elle américaine ?
Produit : Type (multifamiliale, bureaux et commercial); Caractéristiques, segment et particularités, Gamme du produit, degré de finition, efficacité énergétique, etc
Clients: Donneurs d'ordres (activité principale et type), Nombre de clients, Types de contrats: à forfait, clés en main, etc.
Régions : Raison de première région cible ; Stratégie de choix d'une région (taille, décalage horaire, croissance), Mode d'évaluation des opportunités de marché (à qui on a parlé), Opportunité du micro-marché (déséquilibre identifié)
Taille relative de l'entreprise sur le marché américain: Expertise, reconnue, Profondeur et part des activités américaines, Croissance prévue, Portefeuille régional..
L'image qu'on se faisait au début a-t-elle changé ? Pourquoi, dans quel sens ? Quels serait le meilleur critère de décision pour s'engager sur le marché américain?

2- Chaîne de mise en oeuvre du projet

A- Alliances
Quelles alliances (au sens large) avez-vous fait : précisez le type d'alliances américaines et canadiennes (analystes, représentants par marché, co-entreprises, etc);
Comment exactement êtes-vous entré en contact, Fréquence et intensité de relations, Raisons de choix (familiarité locale, compatibilité et complémentarité d'expertises ou de culture, nouveaux réseaux de contacts,...)
Évaluation: Distribution du financement, du travail, des risques et du profit, Enjeux de confiance et d'intégrité, Contrôle des coûts, Stabilité de relation...

B- Terrains
Exploration
Disponibilité, coûts, rentabilité
Méthodes: propriété, assemblage

C- Codes
Environnement légal, codes et règlements particuliers, Modifications requises au produit canadien, Attitudes des administrateurs locaux et interprétation par les inspecteurs
Architecte : Nationalité, Taille et poids dans le marché, Ententes réciproques,...

D- Enjeux particuliers à relever
Erreurs précises commises en cours de route
Pratiques américaines incontournables et spécifiques
Facilité de pénétration : Engagements préalables requis en termes d'argent, de temps, de contacts, de ressources

3- Mode d'assemblage des ressources

A- Gestion
Engagement local, associations, réseautage, participation à des événements de mise en valeur...
Gestion à distance: localisation des bureaux aux États-Unis, organisation du chantier, présence sur le site, production assistée par ordinateur et télécommunications,
Importance de la technologie du produit comme facteur de succès..
Temps, ressources et travail dévolus

B- Main d'œuvre
Contrôle de coûts, disponibilité et échéancier de travail, syndicats, assurances (obligations), coûts-efficacité-qualité
Impartition: Méthodes d'accès aux sous-contractants par composante (choix, références, coût, habiletés)
Permis de travail temporaire et permanent : difficultés et longueur d'obtention, immigration,...
Nombre d'employés américains permanents ou sur base de projet

C- Matériaux
Coûts relatifs, disponibilité, qualité, climat, problèmes et délais normaux de livraison, nouveaux produits alternatifs, contrôle des coûts
Type de fournisseurs (manufacturier, grossiste, COOP, détaillant): filières et modes d'approvisionnement, demandes spécifiques par le marché, garanties, service
Possibilités d'importation du manufacturier canadien, nature de l'engagement au Buy America.

D- Financement
Structure de l'entreprise, financement canadien
Financement américain: exigences préalables en termes d'équité, coûts- disponibilité- attitude et nom des banques, rendement attendu sur équité
Marges nécessaires: Gestion de l'encaisse compte tenu de paiements progressifs, température, tec.
Couverture de risques de change,..

4- Vision de long terme

Caractéristiques uniques de votre produit : compétence distinctive, valeur ajoutée, concurrence, défis à relever, évaluation de nouveaux projets,...
Expansion: Cibler les marchés, évaluer les opportunités, Méthodes d'accès à la base de clients et au pipeline d'offres (projets sur les tables à dessin), Tendance de votre industrie dans des marchés spécifiques, Délai de mise en oeuvre d'un projet
Tendances: Sophistication des produits et du marketing, changements majeurs à présager
Résultats financiers: marges de profit comparatives à celles du Canada
Appuis et liens souhaitables: instances publiques, autres entrepreneurs canadiens dans le marché américain

GUIDE SOMMAIRE D'ENTREVUES À ENVOYER

1- Introduction au marché
Pourquoi l'entreprise opère-t-elle aux États-Unis?
Depuis quand? Évaluation des opportunités de marché
Caractéristiques du développement: type, taille, activités, finition
Pourquoi cette région cible, cette localisation précise, niche de marché visée
Part des affaires aux États-Unis
Critère principal de décision suggéré pour débuter sur ce marché

2- Chaîne de mise en oeuvre du projet
Alliances américaines (au sens large), canadiennes, appuis des instances publiques: types et intensité des relations, raisons, évaluation, partage de risques et de profits
Terrains: exploration, disponibilités, modes d'accès
Approches face à différentes barrières: permis, codes, particularités des pratiques et attitudes
Enjeux/défis principaux à relever : erreurs commises, engagements préalables requis
Meilleurs moyens pour établir une proximité

3- Mode d'assemblage des ressources
Gestion: engagement local requis, gestion à distance, organisation du chantier, temps et ressources, importance de la technologie du produit comme facteur de succès..
Main d'œuvre et sous-traitants: disponibilité, syndicats, assurances, coûts, efficacité-qualité, permis
Matériaux: coûts relatifs, qualité, délais d'approvisionnement, possibilités d'importation du Canada
Financement: structure fiscale de l'entreprise, besoins d'équité, attitudes des banquiers, couverture de change
Autres problématiques soulevées

4- Vision de long terme
Concurrence: différences, évaluation, unicité de votre produit
Expansion et recherche de marchés: filières utilisées, évaluation des opportunités
Temps requis pour formaliser un nouveau projet
Nouvelles tendances: cycles de croissance, territoires, modes de fonctionnement
Résultats financiers: marges de profits actuels et visés
Appuis et liens souhaitables avec instances publiques et autres développeurs canadiens